

Verspreiding van betekenisgeving

vanuit viraal perspectief

Mei 2012

Open Universiteit Nederland, faculteit Managementwetenschappen

Student: J.H. (John) Post
Studentnummer: 850556156
Begeleider: drs. M.A. (Mario) Kieft
Medebeoordelaar: Prof. Dr. T.H. (Thijs) Homan



Voorwoord

Makkelijk is het niet, wel motiverend zegt premier Rutte als hij terugblijkt op zijn eerste jaar als premier. Hoewel ik mij niet kan vergelijken met Rutte vind ik zijn uitspraak treffend voor mijn afstudeerperiode.

Ik ben blij dat eindelijk het laatste deel van de master, de scriptie, gereed is. Om dit doel te bereiken moest een weg vol obstakels en hindernissen worden genomen. Juist de bijzondere weg ernaar toe, waarbij je af en toe pijn moet leiden, geeft het doel glans.

Er zijn diverse personen die mij gedurende deze reis op weg hebben geholpen als sponsor, gids, publiek en reisgezel. Ik wil enkele personen graag bij naam bedanken.

Allereerst Marja Otten, manager CF&I van Dimence. Geweldig dat zij als leidinggevende mij de kans en het vertrouwen gaf om het master-traject te volgen en het onderzoek uit te voeren over De Wartburg. Ik voel mij thuis bij Dimence met haar aansprekende motto: 'Dimence ontwikkelt mensen'. Ik mag ervaren dat deze spreuk niet alleen van toepassing is op de cliënten maar ook op het grootste kapitaal, de medewerkers.

Het werkt enorm stimulerend onderzoek uit te voeren wat ook praktisch zeer relevant is. Ik ben blij dat mijn collega's van het team Inkomensbeheer en de ontwerpteamleden het verandertraject ook als kans hebben aangegrepen.

Daarnaast dank aan Mario Kieft als mijn begeleider van de Open Universiteit. De Open Universiteit staat voor levenslang leren, iets wat mij enorm aanspreekt. Mario, dank dat jij mij als bevlogen gids altijd maar weer richting gaf. Ik dwaalde af en toe af maar jij trok mij er weer bij en zette mij weer op het goede spoor.

De meeste dank gaat uit naar het thuisfront. Mieke, ik ben ongelooflijk blij en trots dat jij mijn maatje bent. Vorig jaar mochten wij Hugo verwelkomen naast onze twee dames, er is bij ons altijd leven in de brouwerij. Je hebt mij alle ruimte gegeven en helpt mij erin balans te vinden tussen werk, studie en privé. Ik zal de zaterdagochtenden weer van je overpakken. Studeren lijkt wel aanstekelijk te zijn nu het virus ook naar jou is overgeslagen. De input is fors, maar de output is vele malen groter. Jezelf ontwikkelen loont.

Ik nodig u van harte uit om deze scriptie te lezen en ga graag met u in gesprek over eventuele vragen en/of opmerkingen.

Hardenberg, mei 2012

Samenvatting

Net als de verspreiding van een virus kan deze zich in de juiste omstandigheden na een omslagpunt exponentieel verspreiden. Neem bijvoorbeeld een griepvirus, allereerst is het type griepvirus van belang. Daarnaast het contact tussen besmette en gezonde mensen. Het immuunsysteem zal bij de één sterker zijn dan bij de ander. Tot slot beïnvloeden omgevingsfactoren als medische voorzieningen, schoon drinkwater en dergelijke de snelheid van het verspreiden. Met deze metafoor wordt een parallel gemaakt naar de verspreiding van betekenisgeving bij organisatieveranderingen.

In dit rapport gaat het over de verspreiding van betekenisgeving met als doel inzicht te verkrijgen in elementen die de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden waardoor verandertrajecten effectiever en efficiënter kunnen worden gefaciliteerd.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt dan ook:

Hoe verloopt de verspreiding van betekenisgeving over betrokkenen bij een (geplande) organisatieverandering en welke zijn beïnvloedende factoren?

De centrale vraag wordt beantwoord met de volgende deelvragen:

1. Wat is een geplande organisatieverandering?
2. Wat wordt verstaan onder betekenisgeving ?
3. Wat is er in de literatuur bekend over verspreiding van betekenisgeving?
4. Hoe kan verspreiding van betekenisgeving worden gemeten?
5. Wat is de invloed van opinieleiders op de verspreiding van betekenisgeving?
6. Wat is de invloed van de content en de context op de verspreiding van betekenisgeving?

Het onderzoek gaat uit van het perspectief van de betrokkenen en niet van de veranderaar. Aan de hand van een conceptueel model, waarin verschillende theorieën worden gebundeld, wordt nagegaan of deze elementen de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden. Met dit onderzoek wordt getracht meer inzicht en samenhang te verkrijgen in de verspreiding van betekenisgeving, met als wenselijk bijeffect dat de beeldvorming omtrent het veranderingsobject -Stichting De Wartburg- verbetert. De uitkomsten kunnen mogelijk worden toegepast bij soortgelijke verandertrajecten.

Als onderzoeksinstrument is de Change Mirror ingezet. Er is gewerkt met een ontwerpteam. Door middel van drie chatsessies is duidelijk geworden wat er leeft omtrent De Wartburg. Vervolgens is een drietal vragenlijsten uitgezet waarbij in de eerste vragenlijst ook gegevens retrospectief zijn uitgevraagd. In alle vragenlijsten is uitgevraagd hoe men zich typeert met betrekking tot De Wartburg aan de hand van het tipping point model van Shapiro. De onderzoeksmethode is zowel een enkelvoudige casestudy als een (longitudinaal) panelonderzoek.

De chi-kwadraat toets is gebruikt voor het bepalen van de samenhang tussen de variabelen.

De onderzoeksresultaten leiden niet tot een exacte verhouding van de elementen uit het conceptueel model waardoor de verspreiding van betekenisgeving viraal verloopt. Omdat elk verandertraject uniek is door eigen actoren, een eigen verandering en een eigen context is een exacte verhouding niet te berekenen.

De onderzoeksresultaten laten duidelijk zien dat bij dit verandertraject opinieleiders een prominente rol hebben, dat een beklijvende inhoud een voorwaarde is en dat een krachtige context bevorderend werkt voor de verspreiding van betekenisgeving.

De uitkomsten van de chi-kwadraat toets geven aan dat typering van opinieleiders gaandeweg worden overgenomen.

Hoe meer personen bij het verandertraject zijn betrokken hoe positiever men is gestemd, wat aandacht krijgt groeit! De kernelementen uit het conceptueel model zijn bouwstenen bij ieder verandertraject, er dient continue gecheckt te worden of aan deze elementen voldoende en de juiste aandacht wordt besteed.

De onderzoeksresultaten maken tevens inzichtelijk hoe betrokkenen zich gedurende het verandertraject typeren. Door een koppeling te maken tussen het conceptueel model en het verspreidingsverloop kan de veranderaar gericht per typeringsfase interveniëren.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1	Inleiding.....	1
1.1	Achtergronden en aanleiding.....	1
1.2	Relevantie.....	2
1.2.1	Theoretische relevantie.....	2
1.2.2	Maatschappelijke relevantie	2
1.2.3	Praktische relevantie	2
1.3	Doel- en vraagstelling.....	3
1.4	Onderzoeksmodel	3
1.5	Leeswijzer	4
2	Theoretisch kader	5
2.1	Wat is een geplande organisatieverandering.....	5
2.1.1	Inleiding	5
2.1.2	Geplande organisatieverandering.....	5
2.1.3	Emergente organisatieverandering.....	7
2.1.4	Conclusie ten aanzien van organisatieverandering.....	8
2.2	Wat wordt verstaan onder betekenisgeving.....	9
2.2.1	Inleiding	9
2.2.2	Definitie betekenisgeving.....	9
2.2.3	Verloop betekenisgevingsproces.....	11
2.2.4	Metten betekenisgeving	12
2.2.5	Conclusie ten aanzien van betekenisgeving.....	12
2.3	Wat is er in de literatuur bekend over verspreiding van betekenisgeving	13
2.3.1	Inleiding	13
2.3.2	Ontstaan epidemieën	13
2.3.3	Verspreidingsverloop	15
2.3.4	Instrumenten.....	15
2.4	Conceptueel model	17
2.5	Conclusies.....	20

3	Methodologie.....	21
3.1	Onderzoeksvraag.....	21
3.2	Onderzoeksmethode.....	21
3.3	Onderzoeksobject.....	23
3.4	Onderzoeksproces.....	24
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
3.5.1	Betrouwbaarheid.....	29
3.5.2	Validiteit	29
4	Resultaten	31
4.1	Respons	31
4.2	Netwerkanalyse.....	34
4.3	Verspreiding betekenisgeving	36
4.3.1	Verspreidingsverloop	36
4.3.2	Wie.....	39
4.3.3	Wat	41
4.3.4	Waar	43
4.3.4	Waardoor.....	45
4.4	Samenvatting.....	46
5	Conclusies en aanbevelingen	48
5.1	Beantwoording deelvragen	48
5.2	Conclusie en discussie	49
5.3	Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk	51
5.4	Aanbevelingen.....	52
5.5	Reflectie.....	53
	Literatuur.....	55
	Bijlagen	58

1 Inleiding

1.1 Achtergronden en aanleiding

De Griekse filosoof Heraclitus gaf duizenden jaren geleden al aan dat niets voortduurt behalve verandering (Kirk, 1951). Darwin stelde vervolgens dat het niet de sterkste van een soort is die overleeft en ook niet de meest intelligente, maar diegene die het meest ontvankelijk is voor verandering (Braekmans et al., 2010).

Verandering begint bij een idee (Godin, 2000). Echte verandering vindt pas plaats in organisaties als medewerkers hun attitude en overtuigingen aanpassen (O'Connor en Seymour, 2006). Dit impliceert dat er een omgeving noodzakelijk is waar ideeën ontstaan en die verspreiding en acceptatie bevordert van de organisatieverandering (Homan, 2005).

Dat de verspreiding bijzonder snel kan gaan, werd zichtbaar in het Midden-Oosten waar met hulp van social media de vorige lente als een soort kettingreactie het ene na het andere regime omviel. Wetenschapper Marten Scheffer (2011) doet onderzoek naar het modelleren en voorspellen van dit soort grote omwentelingen in complexe systemen op basis van relatief simpele ecologische systemen.

Burke (2002) komt met de metafoor dat organisaties functioneren als een lichaam. Het lichaam bestaat uit diverse subsystemen die efficiënt en sterk onderling afhankelijk zijn. Het lichaam immuunsysteem beschermt tegen alles wat niet van het lichaam zelf is (Goldsby, Kindt en Osborne, 2000). Een organisatie immuunsysteem stoot via mensen, beleid, procedures en cultuur (Gilley, Godek en Gilley, 2009) de verandering (ziekte) af.

In dit onderzoek wordt ingegaan op die elementen die de verspreiding van betekenisgeving van betrokkenen beïnvloeden. Uitgangspunt hierbij is de post moderne veranderbenadering gebaseerd op het sociaal-constructionisme (de Moor, 2005; Weick, 1995; Homan, 2005) en de sociale netwerk theorieën (Gladwell, 2001; Shapiro, 2004; Herrero, 2008; McGrath en Krackhardt, 2003; Obsfeld, 2005). Homan (2005) ziet verandering niet als iets maakbaars wat gemanaged kan worden, maar geeft aan dat deze hooguit kan worden gefaciliteerd. Psychiater Herrero (2008) geeft aan dat er geen verandering is tenzij er sprake is van gedragsverandering. De verspreiding van betekenisgeving kan vanuit verschillende invalshoeken belicht worden. Homan (2006) verwijst in zijn oratie naar mogelijke wetenschapsgebieden als mode, cognitieve robotica, speltheorie, marketing-adoptie theorie en epidemieën. Dit onderzoek richt zich op verspreiding vanuit *viraal perspectief*.

Gedurende het studietraject kwam ik in aanraking met het boek *The Tipping Point* van Gladwell (2001). Dit boek geeft een leidraad bij het op gang krijgen van sociale epidemieën. Betekenisgeving wordt aangehaald in diverse onderzoeken (de Groot, 2008; Visser, 2008; In de Braekt, 2009; Boudestijn, 2011), naar de verspreiding is in mindere mate onderzoek verricht. Reints (2011) maakt een verbinding met verspreiding vanuit mode en Buitenhuis (2010) met verspreiding vanuit epidemiologisch perspectief. Buitenhuis (2010) concludeerde dat de sociale netwerken van belang zijn maar kon niet staven op longitudinaal onderzoek. Voorgaande onderzoeken geven onvoldoende duidelijkheid op de vraag wat er toe leidt dat betrokkenen veranderen en hoe dat verspreidingsproces verloopt. In mijn literatuuronderzoek, op basis van de theorieën van Gladwell,

Shapiro en Herrero, en een longitudinaal empirisch onderzoek wordt gezocht naar antwoorden op deze vragen.

1.2 Relevantie

In onderstaande paragrafen wordt de theoretische-, maatschappelijke- en praktische relevantie uiteengezet waarmee ook duidelijk wordt voor wie dit onderzoek is bedoeld.

1.2.1 Theoretische relevantie

Gladwell (2001) geeft voor een exponentiële verspreiding een drietal ingrediënten: aanstekelijke carriers, beklijvende content en een krachtige context. Shapiro (2004) gebruikt voornamelijk de carriers van Gladwell (2001) en geeft twee soorten instrumenten die kunnen worden ingezet. Herrero (2008) gaat uit van veranderkampioenen en stelt dat met beperkte handelingen van deze personen een virale verandering kan worden ingezet. Alledrie gaan uit van een viraal model waarbij het aantal besmettingen na een bepaalde hoeveelheid plotsklaps exponentieel toeneemt.

De drie auteurs gaan vooral uit van het perspectief van de veranderaar. In mijn onderzoek, als ook bij de eerder genoemde Open Universiteit onderzoekers, is het vertrekpunt niet de veranderaar maar wordt uitgegaan van de betrokkenen van het verandertraject. Vanuit hun perspectief wordt nagegaan of, hoe en waardoor de verspreiding van betekenisgeving wordt beïnvloed. Daarnaast gaat Gladwell uit van sociale epidemieën terwijl het in dit onderzoek gaat om een organisatieverandering. Met dit onderzoek wordt door het combineren van de drie theorieën gezocht naar nieuwe inzichten voor de wetenschap om meer duidelijkheid te verkrijgen over het verspreidingsverloop en de beïnvloedende factoren.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Onderzoek van Boonstra geeft aan dat 70% van geplande verandertrajecten mislukt (Boonstra, 2000; Beer en Nohria, 2000). Dit impliceert dat er onnodig hoge directe-, en indirecte kosten worden gemaakt met veel tijdsverlies en tot slot (beklijvende) frustraties voor zowel medewerkers, aandeelhouders en andere betrokkenen.

Herrero (2008) stelt dat 75% van de werkgesprekken van medewerkers plaatsvinden in het informele organisatiedeel. Schomakers (2011) geeft aan de structuur niet alles zichtbaar maakt, het zijn juist de onzichtbare factoren die dan het succes van een project bepalen. Het is wenselijk om inzicht te krijgen in elementen die de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden zodat tijdens nieuwe verandertrajecten interventies op deze onderdelen (binnenkant van veranderingsprocessen) kunnen worden ingezet. Dit onderzoek draagt bij aan theorievorming wat op empirische gegevens is gebaseerd. Wellicht kunnen uitkomsten worden gebruikt bij soortgelijke verandertrajecten.

1.2.3 Praktische relevantie

Dit onderzoek wordt toegepast op Stichting De Wartburg (hierna De Wartburg). De Wartburg voert bewindvoering en budgetbegeleiding voor (voormalig) cliënten van GGZ instelling Dimence en VG instelling Zozijn. In dit onderzoek wordt als het gevolg van het verandertraject nagegaan of, waardoor en hoe het beeld van voornamelijk medewerkers van Dimence over De Wartburg verandert. Hierbij is de hoop dat dit onderzoek eraan bijdraagt dat de beeldvorming over De Wartburg verbetert.

1.3 Doel- en vraagstelling

Doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in elementen die de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden waardoor verandertrajecten effectiever en efficiënter kunnen worden gefaciliteerd.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is:

Hoe verloopt de verspreiding van betekenisgeving over betrokkenen bij een (geplande) organisatieverandering en welke zijn beïnvloedende factoren?

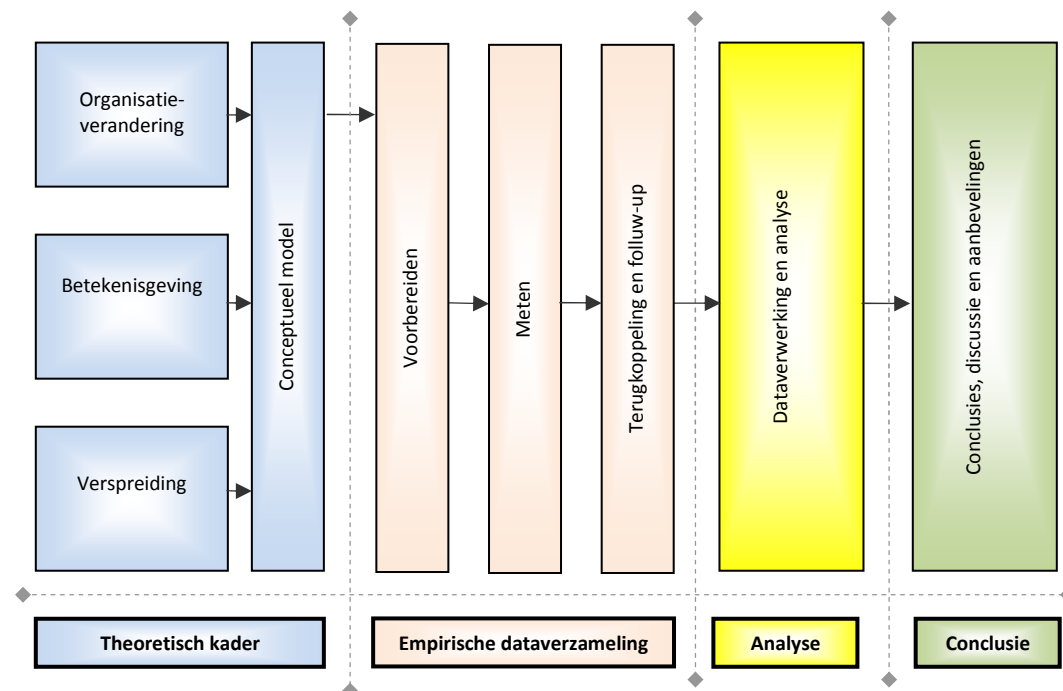
De centrale vraag wordt beantwoord met de volgende deelvragen:

1. Wat is een geplande organisatieverandering?
2. Wat wordt verstaan onder betekenisgeving ?
3. Wat is er in de literatuur bekend over de verspreiding van betekenisgeving?
4. Hoe kan verspreiding van betekenisgeving worden gemeten?
5. Wat is de invloed van opinieleiders op de verspreiding van betekenisgeving?
6. Wat is de invloed van de content en de context op de verspreiding van betekenisgeving?

Met de eerste drie inleidende vragen worden de kernbegrippen uit de centrale vraag verduidelijkt, de vierde vraag wordt uitgewerkt in het derde hoofdstuk methodologie. Vervolgens komen de laatste twee deelvragen aan bod in het vierde hoofdstuk.

1.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In onderstaande figuur wordt het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

In het eerste deel wordt met het literatuuronderzoek de basis gelegd voor het empirische onderzoek. De uitkomsten van het literatuuronderzoek worden gepresenteerd in een conceptueel model. Het zwaartepunt ligt op het tweede deel de empirische dataverzameling, bestaand uit een drietal fasen waarbij verschillende onderzoeksmethoden zijn ingezet. In het derde deel worden de resultaten geanalyseerd. Tot slot volgt in het vijfde deel de conclusie.

1.5 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de achtergrond, relevantie, doel- en vraagstelling en het onderzoeksmodel uiteengezet. In het volgende hoofdstuk worden de begrippen uit het theoretische kader verder uitgewerkt en wordt het conceptueel model opgenomen. De methodologie wordt beschreven in hoofdstuk drie. Het vierde hoofdstuk presenteert de resultaten, waarin wordt nagegaan welke elementen de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden. In het vijfde en laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven en aangevuld met aanbevelingen en discussie.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst het begrip organisatieverandering verduidelijkt en worden verschillende benaderingen onderscheiden. Hoewel een organisatie niets anders is dan een bewust gecoördineerde eenheid van twee of meer personen die op een betrekkelijk continue basis functioneert om een gemeenschappelijk doel te realiseren (Robbins, 2005) lijkt de organisatie als context van belang. In paragraaf 2.1 wordt naast geplande organisatieverandering emergente organisatieverandering onderscheiden. Aansluitend wordt in paragraaf 2.2 gekeken naar betekenisgeving; zowel wat onder dit begrip wordt verstaan als hoe dit betekenisgevingsproces verloopt als hoe betekenisgeving kan worden geregistreerd. Vervolgens komen in paragraaf 2.3 drie theorieën over verspreiding van betekenisgeving aan bod. Deze theorieën in combinatie met de eerste twee paragrafen leiden in paragraaf 2.4 tot een conceptueel model. Dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.5 afgesloten met een antwoord op de eerste drie deelvragen. Met dit hoofdstuk zijn de kernbegrippen verduidelijkt en wordt met het conceptueel model de basis gelegd voor het empirisch onderzoek.

2.1 Wat is een geplande organisatieverandering

2.1.1 Inleiding

In de achtergronden van het vorige hoofdstuk is aangegeven dat verandering van alle tijden is. Greshoff, Nederlands schrijver en letterkundige heeft eens gezegd ‘verandering is leven en leven is verandering. In de probleemstelling is gepland bewust tussen aanhalingstekens geplaatst. Dit impliceert dat er naast geplande- ook ongeplande¹ organisatieveranderingen zijn.

In deze paragraaf wordt allereerst het concept van geplande organisatieverandering uiteengezet en vervolgens die van emergente organisatieverandering, het is relevant om beide benaderingen uiteen te zetten omdat het bepalend is voor de veranderaanpak waarmee het onderzoek wordt aangevlogen. In onderstaande tabel noemen auteurs andere benamingen die onder deze benaderingen geschaard kunnen worden.

Tabel 2.1 Geplande- en emergente organisatieverandering

	Geplande organisatieverandering	Emergente organisatieverandering
Weick en Quinn (1999)	Episodic change	Continuous change
Homan (2005)	Klassieke veranderperspectief, gepland monovocaal	Moderne veranderperspectief, spontaan polyvocaal
Ford en Ford (1995)	Intentional change	Unintentional change

2.1.2 Geplande organisatieverandering

De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat bij alle veranderingen waarbij geprobeerd wordt te sturen, te plannen, te voorspellen of te beredeneren, sprake is van een geplande verandering. Ook als

¹ Ongeplande organisatieverandering wordt hierna emergente organisatieverandering genoemd

bijvoorbeeld doelbewust alles op zijn beloop wordt gelaten dan is er volgens hen nog sprake van een geplande verandering.

Weick en Quinn (1999) benoemen episodic change als geplande organisatieverandering. De aanleiding voor deze vorm van veranderingen is volgens hen een mismatch tussen de organisatie en haar omgeving. Door een planmatige aanpak wordt de organisatie naar een van te voren bepaald nieuw evenwicht gebracht.

Van der Vlist (in: De Caluwé en Vermaak, 2006) typeert geplande organisatieverandering als een doelgerichte, meer of minder nauwkeurig te plannen acties waarvan het eindresultaat min of meer duidelijk is te formuleren. In 1958 omschrijft Lippitt (in: Vrakking en Cozijnsen, 2003) planned change als veranderingen die tot stand komen via een bewust besluit om verbeteringen in een persoonlijkheidssysteem of een sociaal systeem tot stand te brengen, hetgeen bereikt wordt met behulp van professionele begeleiding.

Tot slot stellen French, Bell en Zawacki (in: De Caluwé en Vermaak, 2006) dat organisatieontwikkeling staat voor de activiteit, het proces, het resultaat of de toestand van in ontwikkeling zijn. Op zijn beurt betekent dit het verbeteren, het ontwikkelen van de groei van, het creëren van mogelijkheden tot, het verder brengen of tot stand brengen van iets.

Al deze definities zijn afgeleide van het eenvoudige model van Lewin. Lewin ontwikkelde in de vijftiger jaren van de vorige eeuw een fundamenteel model voor geplande organisatieveranderingen (Vrakking en Cozijnsen, 2003), hij onderscheidt een drietal fasen:

- Unfreeze; waarbij pas veranderd kan worden als het bestaande evenwicht wordt doorbroken
- Moving; als met de eerste stap de weg vrij is voor verandering dient vervolgens in deze fase gedrag op een ander niveau te worden getild
- Refreezing; vestigen van een infrastructuur om te handelen in de veranderde omgeving, de aandacht ligt hierbij vooral op methodieken om de acceptatiegraad van verandering te vergroten.

Cozijnsen en Vrakking (2003) merken op basis van de laatste zestig jaren de volgende stromingen op: diffusie- en adoptietheorieën, planned change, planned organizational change, organization development en organization transformation. Vooral bij de eerste vijf stromingen wordt er een vrijwel lineaire relatie verondersteld tussen de geïnitieerde verandering van het top management en consultants en de beoogde uitkomst (Cumings en Worley, 2005).

De maakbaarheid van de veranderingen worden door verschillende wetenschappers aangehangen: Kotter (1995), Conner (1997), Weisbord (in: Shapiro, 2004) en French en Bell (1999). Kotter (1995) is alom bekend en geeft aan dat leiders een achttal stappen dienen te volgen om succesvolle verandering te bewerkstelligen, uit zijn onderzoeken blijkt namelijk dat managers hun rollen tijdens het verandertraject niet herkennen.

Als geplande organisatieverandering wordt vertaald naar de organisatiebeelden van Morgan (1986) wordt deze getypeerd als een machine waarbij alles controleerbaar, vervangbaar en oplosbaar is. Herrero (2008) geeft aan dit organisatiebeeld vooral is gericht op beheersende en aan regels gebonden 'command en control' managers met een overtuigende op macht gebaseerde 'power over' benadering.

Bij de geplande organisatieverandering bestaat een zekere planmatigheid van veranderingsprocessen. Werkman, Boonstra en Elving (2005) geven aan dat bij een geplande veranderstrategie de nadruk ligt op de planning aan het resultaat en beheersing van de weg ernaartoe. De genoemde definities van geplande organisatieveranderingen vertonen accentverschillen. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Lippit, in deze definitie staat het eindresultaat niet vast maar er is wel duidelijk besloten verbeteringen te bewerkstelligen conform het verandertraject bij De Wartburg. Het type organisatieverandering is bepalend voor de veranderaanpak. Hoewel in dit onderzoek wordt vastgehouden aan de definitie van Lippit wil dit niet zeggen dat er geen emergente organisatieveranderingsaspecten zijn, de emergente organisatieverandering benadering wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

2.1.3 Emergente organisatieverandering

Vanaf de tachtiger jaren ontstaat er een andere organisatieverandering benadering. De emergente organisatieverandering begint met de veronderstelling dat verandering niet een lineair proces is van een eenmalige gebeurtenis, maar dat het een continue, met onbepaalde duur, cumulatief en onvoorspelbaar proces is (Orlikowski en Hofman, 1997). Homan (2005) stelt dat bij de geplande visie op organisatieverandering de aanname is dat de organisationele werkelijkheid planbaar, voorspelbaar, beheersbaar en bestuurbaar is. Deze aanname impliceert volgens Homan (2005) een relatief gedecomplexeerd werkelijkheidsbeeld, waarbij er een relatief lage organisationele dynamiek wordt verondersteld. Volgens Boonstra (2000) neemt de complexiteit in verandertrajecten alsmaar toe. Homan (2005) stelt dat organisaties steeds minder de kenmerken vertonen van stabiele evenwichtssystemen.

Aanhangers van het emergente organisatieveranderingsperspectief zien organisaties echter als machtsystemen en zien verandering als een politiek proces waar verschillende groepen in een organisatie over elkaar struikelen om hun eigen belangen te beschermen (Burnes, 2009). Pettigrew (1997) stelt in dit verband ook dat organisaties constant in beweging zijn en veranderen en dat er dan ook een grote dynamiek heerst. Balogun en Johnson (2004) stellen dat organisatieverandering veel meer te kenmerken is als een onvoorspelbaar, niet lineair en context afhankelijk proces waarbij de uitkomsten anders kan zijn dan van te voren is bedacht en gepland. Zuiderhoudt (1992) meent dat organisatieveranderingen niet zozeer bewust tot stand worden gebracht, maar veeleer ontstaan vanuit een dynamiek van chaos en zelfordening. Hij laakt het idee van de maakbare samenleving, maar ook hij geeft aan dat het wel mogelijk is bewuste interventies te plegen om de richting van de verandering te beïnvloeden.

Doorgaans zijn verandertrajecten in werkelijkheid een mêlée van schijnbaar ongerelateerde activiteiten waarin weinig patronen of structuren te onderkennen zijn (Homan, 2005). Zo'n driekwart van de veranderingen in organisaties zijn spontane veranderingen, deels in de goede richting en deels ook niet, afhankelijk uiteraard van wie bepaalt wat goed is, aldus Homan (2005).

Bij de emergente benadering wordt gesteld dat het veranderingsproces niet zozeer gemanaged kan worden, maar hooguit gefaciliteerd. Betekenisconstructieprocessen bestaan vooral uit spontane, zelforganiserende processen die niet te managen zijn, maar waarvoor wel condities kunnen worden geschapen die de kans erop vergroten.

Bij deze veranderingen speelt het fundamenteel spontane proces van betekenisgeving volgens Homan (2005) een grote rol, waarbij betrokken medewerkers betekenissen creëren over de plannen

en veranderambities van het management die uiteindelijk van invloed zijn op het feitelijke gedrag. Met deze karakterisering van verandermanagement plaatst Homan (2005) de geplande verandering tegenover de spontane verandering.

De tweede karakterisering die Homan (2005) gebruikt is de polariteit monovocaal versus polyvocaal. Weick en Quinn (1999) hebben al eerder aangegeven dat monovocaal (eenstemmigheid) hoort bij geplande verandering waarbij de veranderaar optreedt als zender. Feitelijk is er in deze situatie één set met werkelijkheidsconstructies dominant, die verwoord kan worden door zowel management als een bepaalde coalitie van personen of afdelingen (Homan, 2005). Bij polyvocaliteit (meerstemmigheid) bestaat er volgens Homan (2005) niet één organisationele werkelijkheid, een ieder construeert namelijk zijn of haar eigen werkelijkheid.

Naast bovengenoemde wetenschappers wordt de emergente organisatieverandering benadering ook aangehangen door onder andere Mintzberg en Westley (2002), Weick en Quinn (1999), Caldwell (2006) en Beer en Nohria (2000).

Emergente organisatieverandering kan in een organisatiebeeld van Morgan (1986) worden getypeerd als een organische levende omgeving. Greiner wees er in 1972 als een van de eersten op dat organisaties organismen zijn met een levenscyclus (Peters en Wetzels, 2003). In een later stadium oogstte Morgan met vergelijkbare metaforen veel succes. Als organisaties door hun medewerkers organismen zijn met alle kenmerken van dien, dan moeten ze misschien ook als zodanig aangestuurd worden aldus Peters en Wetzels (2003). Zij stellen verder dat niets zo bedreigend is voor een succesvolle toekomst als een succesvol verleden. De maatschappij is niet ordelijk, de natuur evenmin, en de door mensen gecreëerde instituten hebben alles om structuur aan te kunnen brengen, maar zijn zeker niet als ordelijk te karakteriseren. Organismen kenmerken zich door een continue beweging, door evolutie. Peters en Wetzels (2003) stellen hierbij de vraag: sturen we aan op evolutie, of sturen we aan op een nooit te bereiken evenwichtssituatie.

2.1.4 Conclusie ten aanzien van organisatieverandering

Bij de geplande organisatieverandering staan stabiliteit, maakbaarheid, voorspelbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid centraal. De verandering wordt geïnitieerd en vormgegeven door het management. Geplande organisatieverandering wordt in principe aangevlogen vanuit het zenderperspectief. In dit onderzoek is gekozen voor de definitie van Lippit omdat het eindresultaat bij deze definitie niet vast staat maar wel is besloten verbeteringen te bewerkstelligen. De tegenhanger van geplande organisatieverandering is emergente organisatieverandering. In de meest extreme vorm ontstaat bij de emergente benadering organisatieverandering vanuit chaos en zelfordening. Bij de methodologie in dit empirisch onderzoek is ervoor gekozen de betrokkenen veel inspraak en richting te laten geven, dit zijn emergente aspecten.

Beide benaderingen beogen uiteindelijk gedragsverandering. Echter de benaderingen kennen een verschillende veranderaanpak om dit doel te bereiken. Uiteindelijk wordt in dit onderzoek geprobeerd de vraag te beantwoorden op basis van welke betekenisvolle gebeurtenis(sen) het beoogde gedrag wordt vertoond waardoor de verspreiding wordt beïnvloed, hiervoor wordt in de komende paragraaf eerst stil gestaan bij betekenisgeving.

2.2 Wat wordt verstaan onder betekenisgeving

2.2.1 Inleiding

De geplande organisatieverandering benadering gaat bij organisatieverandering uit van het zendersperspectief, de emergente organisatieverandering benadering gaat meer uit van het ontvangersperspectief (Homan, 2006). Hierbij gaat het om de binnenkant van veranderen, betekenisgeving, hoe landt het bij de betrokkenen.

In deze paragraaf wordt allereerst betekenisgeving nader gedefinieerd. Daarna wordt het betekenisgevingsproces beschreven en vervolgens wordt nagegaan hoe betekenisgeving kan worden geregistreerd. Er wordt afgesloten met een conclusie.

2.2.2 Definitie betekenisgeving

Betekenisgeving wordt in de Angelsaksische literatuur sensemaking genoemd. Weick, Sutcliff en Obsfeld (2005) definiëren het als: “a way station on the road to a consensually constructed, coordinated system of action”. Weick (1995) hanteert bij het begrip sensemaking drie fasen: enactment, selection en retention. Van Oss (2000) licht hierop toe dat sensemaking niet alleen een cognitief proces is maar is een verbinding tussen handelen en cognitie van mensen. Mensen geven in interactie met de omgeving betekenis aan gebeurtenissen die er in plaatsvinden (Maitlis, 2005). Cognitie en handelen zijn in betekenisgeving met elkaar verbonden (Isabella, 1990). Weick (1995) beschrijft hoe alleen door handelen mensen hun betekenissen kunnen kennen en aanpassen. Hij gebruikt daarvoor het zinnetje: “how can I know what I think until I see what I say.” Door te handelen, kunnen wij datgene wat wij zien en nog niet begrijpen, leren begrijpen en in ons geheugen opslaan. Hiervoor is interactie met de buitenwereld nodig.

Bij betekenisgeving gaat het dan ook om het construeren van de werkelijkheid. Er wordt op deze manier een beeld gecreëerd van de werkelijkheid van dat moment. Werkelijkheidconstructies kunnen zijn geworteld in eerdere ervaringen die zijn opgeslagen in constructieregels, ook wel aangeduid met termen als referentiekader of causale kaarten (Covey, 2008).

Weick (1995) stelt ook dat organisaties bestaan als objectieve realiteit die niet los staat van de opvattingen en gedragingen van mensen. Sensemaking geeft ook aan dat mensen de werkelijkheid creëren waar zij zin aan geven. Weick (1995) stelt verder dat betekenisgeving start met chaos, opmerken en koppelen van elementen om vervolgens over te gaan tot labelen en categoriseren. Dit is per definitie een sociaal proces omdat al deze zaken sociale constructies zijn (Weick, 1995).

Van Staveren (2007) maakt bij betekenisgeving een onderscheid tussen enerzijds de wereld, zoals die bestaat uit werkelijke, vaste tastbare structuren en anderzijds de namen, concepten en labels die we zelf aan die wereld toeschrijven om hem beter te kunnen duiden, begrijpen en structureren. De definitie van de werkelijkheid (ontologie) bepaalt hoe we naar de werkelijkheid kijken, en ook wat we van die werkelijkheid kunnen weten (epistemologie) en hoe we er onderzoek naar zouden moeten doen (methodologie), aldus Van Staveren (2007).

Senge (1990) neemt bij betekenisgeving de individueel cognitieve stroming als uitgangspunt. In dat geval wordt verondersteld dat het individuele geheugen centraal staat en een ieder op zijn eigen

manier hiernaar handelt. Senge (1990) geeft aan dat mensen allerlei beelden, veronderstellingen en verhalen in hun hoofd hebben opgeslagen die zeer simpel tot erg complex van aard kunnen zijn. Die verinnerlijkte beelden of betekenissen vormen op hun beurt referentiekaders waarmee men naar gebeurtenissen in de werkelijkheid kijkt (Van Staveren, 2007). Gevolg van deze manier van kijken is dat er dan net zoveel waarheden als mensen zijn (Homan, 2005).

Binnen de individueel cognitieve stroming speelt de context waar het individu deel van uitmaakt een beperkte rol. In een organisatie, waar veel binnen en tussen groepen wordt gecommuniceerd lijkt dit erg onwaarschijnlijk. Hier zal eerder sprake zijn van een sociaal-constructionistische stroming waarbij het sociale interactieproces² in een lokale context van relaties centraal staat en wat de werkelijkheid is, en wat waar is, een uitkomst is van relationele processen tussen mensen. Al onderhandelend komt men in deze lokale context tot min of meer gedeelde betekenisgeving, waarbij ook de individuele cognitieve geheugensporen worden uitgespeeld. Het individu is hierbij niet meer in zijn eentje bezig om betekenis te geven aan de werkelijkheid (Homan 2005). Het gevolg hiervan is dat de betekenisgevingen van het individu niet alleen maar in de hoofden als cognitieve geheugensporen zitten, maar ook continu uitgespeeld worden in het gedrag (Homan 2005). Hierdoor sluiten de stromingen elkaar niet uit en liggen ze in principe in elkaars verlengde.

Dit impliceert ook dat gebeurtenissen en gedrag alleen te begrijpen zijn vanuit de context waarin ze plaatsvinden, voor mensen buiten de community kan dit dan ook niet te begrijpen zijn (Hosking, 2001). Mastenbroek (1997) stelt dat gedragsverandering nauw is verbonden met de wijze waarop mensen hun onderlinge afhankelijkheid in hun dagelijkse werkpraktijk waarnemen en ervaren. Mastenbroek (1997) geeft hiermee aan dat verandering vooral betekenis krijgt binnen de directe- en persoonlijke werkrelaties. Het eigen team en de dagelijkse werkcontacten en de daarin ervaren noodzaak het werk beter te doen. Dat zijn de factoren die tellen.

Menselijke relaties zijn complex, daarin gebeurt heel veel tegelijkertijd (O'Conner en Seymour, 2006). Er kan niet precies voorspeld worden wat er gaat gebeuren omdat de reactie van de één de uitingen van de andere beïnvloedt en omgekeerd.

O'Conner en Seymour (2006) merken op dat de inhoud van de communicatie en de context waarbinnen betekenis bepalend zijn. Onze innerlijke wereld van overtuigingen, gedachten, representatiesystemen en submodaliteiten vormt eveneens een systeem. Het veranderen van één aspect kan zeer verstrekkende gevolgen hebben en weer andere veranderingen op gang brengen. Denkend in systemen kan een klein duwtje in de goede richting diepgaande veranderingen teweeg brengen (O'Connor en Seymour, 2006).

Burnes (2009) stelt verder dat mensen meer emotionele, dan economisch rationele wezens zijn. Organisaties zijn hierbij coöperatief en sociale systemen zijn meer dan mechanismen. Organisaties bestaan zowel uit informele structuren, regels en normen, als uit formele praktijken en procedures.

Deze subparagraaf laat zien dat betekenisgeving, het construeren van de werkelijkheid, voor een ieder verschillend kan zijn. Met betrekking tot het empirisch onderzoek dient te worden beseft dat iedere betrokkene het verandertraject anders kan beleven. Vanuit deze gedachte is het interessant

² Homan (2005) noemt het laten interacteren binnen en tussen petrischaaltjes betekenisbruggen

om het betekenisgevingsproces in kaart te brengen. Eerder is aangegeven dat bij verandertrajecten gedragsverandering wordt beoogd, betekenisgeving kan dan ook resulteren in ander gedrag.

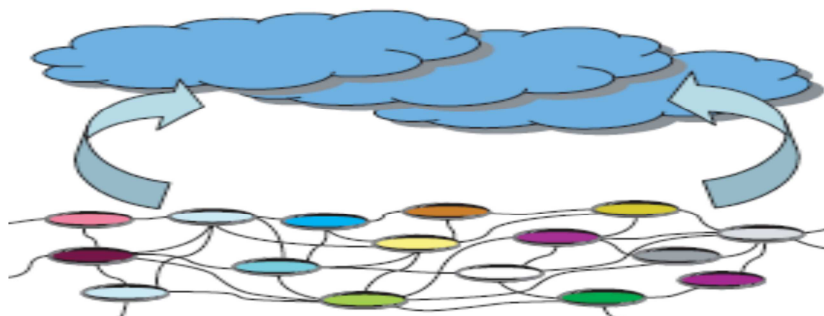
2.2.3 Verloop betekenisgevingsproces

Het feitelijke organisatielandschap bestaat volgens Homan (2005) uit een ongeordende steeds maar weer veranderende werkelijkheid, waarbij het onduidelijk is wat die nou precies betekent. En juist deze ongeordende ambigue hoeveelheid indrukken roept volgens Homan (2005) bij de ontvangers van de veranderingen de behoefte op om te gaan organiseren, dat wil zeggen al interacterend tot betekenisgeving te komen. Volgens Boonstra (2000) is dit een vruchtbare bodem voor creativiteit en vernieuwing.

Betekenisgeving komt tot stand als er contacten plaatsvinden tussen de lokale communities (Homan, 2005). Het toelaten van afwijkende ideeën helpt het proces op gang te komen (Boonstra, 2000).

Ondernemingen zijn geen zakken met toekomstige inkomsten, maar een verzameling mensen, competenties en historie aldus voorzitter Elverding van DSM in het NRC (in: Peters en Wetzels, 2003). Homan (2005) ziet een organisatie als een constellatie van communities. Communities zijn hierbij gelijk aan petrishaaltjes. Een petrishaaltje bestaat uit diverse vertrouwelingen waartussen nieuwe betekenisgeving tot stand komt. Homan (2005) geeft aan dat dit de mensen zijn die je trakteert bij verjaardagen. Peters en Wetzels (2003) noemen dit Management by Gehaktbal, omdat tijdens het eten van de gehaktbal tussen de middag in de kantine de echte verhalen letterlijk boven tafel komen. Gedeelde betekenisgeving ontstaat niet alleen in een petrishaaltje maar ook tussen de petrishaaltjes (Homan, 2006). De social fabric (lijnen tussen de communities) brengt lokale betekenissen met elkaar in contact, wat op een soort metalokaal niveau ook weer leidt tot een spel van betekenisbriden. De organisatie kan worden getypeerd aan de hand van de verhouding tussen het aantal stabiele-, waarbij het spel wordt gespeeld volgens de vaste regels, en het aantal fluïde petrishaaltjes, waarbij tijdens het spel nieuwe regels worden uitgevonden (Homan, 2006).

Homan (2006) geeft verder aan dat anderen betekenissen kunnen overnemen en besmetten en vervolgens ook de petrishaaltjes uit hun netwerk waardoor nieuwe machtsverhoudingen ontstaan. Op deze manier ontstaan er jets (betekenisslingers) die zich weer vervlechten in patches (betekenisklonten). Ook de patches komen samen in nog grotere betekeniswolken, op deze manier ontstaan er groepen waar men over bepaalde onderwerpen ongeveer op dezelfde manier denkt. Palhaugen stelt dat er altijd minimaal twee betekeniswolken voorkomen, namelijk de publieke- en subpublieke discours (in: Homan, 2006).



Figuur 2.1 Betekenisgevingsproces volgens Homan

Om het betekenisgevingsproces te stimuleren, is het volgens Homan (2005) belangrijk de social fabric in kaart te hebben. Het gaat dan voornamelijk om de kwantiteit (aantal connecties) en de kwaliteit van de verbindingen (machtsfactor). Variatie in de petrischaaltjes is bevorderlijk, vooral de weak-ties³ bevorderen de verspreiding (Herrero, 2008; Granovetter, 1973). Verder is van belang na te gaan welke petrischaaltjes er zijn en met wie er zoal contact is. Het laten interacteren binnen en tussen petrischaaltjes kan er uiteindelijk voor zorgen dat er een collectieve betekeniswolk ontstaat.

2.2.4 Meten betekenisgeving

In voorgaande subparagrafen is aangegeven wat betekenisgeving is en hoe dit betekenisgevingsproces verloopt. In deze subparagraaf wordt gekeken hoe betekenisgeving gemeten kan worden. In dit onderzoek wordt nagegaan welke elementen de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden. De hoop is hierbij dat de beeldvorming ten opzichte van het veranderingsobject verbetert. Hiervoor dient eerst onderzocht te worden waaraan de betrokkenen behoefte hebben. De betekenisgeving, wat er in de hoofden omgaat, moet worden geregistreerd. Homan (2006) geeft in zijn oratie aan dat er twee verschillende onderzoeksinstrumenten zijn die betekenisgeving registreren.

Allereerst de cognitive mapping techniek waarmee betekenisgeving van een persoon of groep personen omtrent een onderwerp wordt gevisualiseerd (Eden, Ackerman en Cropper in Homan, 2006). Vanaf de jaren negentig heeft deze techniek, vooral via publicaties van Eden, ingang gevonden in managementkringen. Via een softwareprogramma als Decision Explorer kan de cognitieve kaart worden gevisualiseerd. Er dient wel de kanttekening te worden gemaakt dat er een deel eigen betekenisgeving in de mapping zit omdat de interviewer zelf interpreteert.

Vervolgens de narrative research, hierbij worden verhalen die mensen elkaar op formele- en informele manier vertellen onderzocht (Homan, 2006). Verhalen hebben hierbij niet alleen een onderhoudende functie maar ook een betekenisoverdragende (Czarniawska en Gabriel in: Homan, 2006). De meeste onderzoekers trachten via verhalen de processen van betekenisgeving te achterhalen (Van Loon en Wijsbek, 2003; Hermans, 2002; Bartunek, 1984; Balogun en Johnson, 2004). De theoretische beschrijvingen van de manieren waarop verhalen worden verteld, doorverteld en aanpast aan de lokale sociale situatie, bieden interessante conceptualisering voor datgene dat zich binnen en tussen petrischaaltjes afspeelt (Homan, 2005).

In het volgende hoofdstuk wordt aangegeven welk instrument in dit onderzoek is gekozen.

2.2.5 Conclusie ten aanzien van betekenisgeving

In de tweede paragraaf is de tweede deelvraag beantwoord. Betekenisgeving is een complex en interactief (sociaal-constructionistisch) proces en is kortweg het construeren van de werkelijkheid. Het veranderen van betekenisgeving vindt voornamelijk plaats door het uitwisselen en reflecteren via verhalen. Met dit onderzoek wordt nagegaan welke elementen verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden, in dit deel is aangetoond dat de veranderaar wel zaken kan veranderen maar het is

³ Weak-ties zijn zwakke verbanden tussen personen; personen die maximaal eenmaal per week worden gesproken en minimaal eenmaal per jaar

maar de vraag hoe de betrokkenen dit echt beleven. In het empirisch onderzoek is het van belang te weten welke betekeniswolken boven het veranderingsobject hangen.

Ook is inzicht verkregen in wat er nu echt leeft en hoe er interventies (buitenkant) kunnen worden ingezet waardoor betekenisgeving (binnenkant) wordt vergroot om hiermee uiteindelijk te beogen dat de verspreiding van betekenisgeving wordt beïnvloed. In de volgende paragraaf komt de verspreiding van betekenisgeving aan bod.

2.3 Wat is er in de literatuur bekend over verspreiding van betekenisgeving

2.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt de verspreiding van betekenisgeving opgedeeld in een viertal subparafen. Na de inleiding wordt allereerst stil gestaan bij het ontstaan van epidemieën⁴. Vervolgens komt het verspreidingsverloop aan bod en tot slot de instrumenten die kunnen worden ingezet.

Uitgangspunt is de verspreiding vanuit *viraal perspectief*, er wordt geput uit hetgeen Gladwell, Shapiro en Herrero hierover hebben geschreven. Gladwell baseert zich vooral op sociologie en psychologie, Shapiro vooral op brede veranderekunde en Herrero vooral op gedragswetenschappen. De laatste twee auteurs maken expliciet de verbinding met organisatieveranderingen.

Gladwell (2001), Shapiro (2004) en Herrero (2008) stellen dat nieuwe ideeën, processen, gedragingen en veranderingen zich als een virusinfectie door de organisatie kunnen verspreiden. De verspreiding gaat eerst langzaam totdat het een kantelpunt bereikt. De metafoor verspreiding van een griepvirus kan ook worden ingezet bij de verspreiding van betekenisgeving bij organisatieveranderingen. Ingeval van een griepvirus is allereerst is het type griepvirus van belang. Daarnaast het contact tussen besmette en gezonde mensen. Het immuunsysteem zal bij de één sterker zijn dan bij de ander. Tot slot beïnvloeden omgevingsfactoren als medische voorzieningen, schoon drinkwater en dergelijke de snelheid van het verspreiden. Als de verspreiding van betekenisgeving van organisatieveranderingen gelijkenissen vertoont met verspreiding van virussen is het in het kader van de doel- en vraagstelling van het onderzoek van belang deze vergelijking eens nader onder de loep te nemen.

2.3.2 Ontstaan epidemieën

Gladwell (2001) geeft aan dat er bij het op gang komen van epidemieën drie regels van toepassing zijn, namelijk de wet van de enkelingen, de beklijvende factor en de kracht van de context.

In de wet van de enkelingen gaat het over de actoren. Gladwell (2001) maakt hierbij onderscheid in een drietal rollen: verbinders, verkopers en kenners.

Verbinders zijn mensen met een speciaal talent om anderen bijeen te brengen. Een kenner is iemand die de problemen van anderen wil oplossen, over het algemeen door die van zichzelf op te lossen. Verkopers tenslotte zijn de mensen die anderen heel goed kunnen overtuigen.

McGrath en Krackhardt (2003) noemen deze personen opinieleiders en Herrero (2008) veranderkampioenen.

⁴ Epidemieën en virussen (*viraal*) worden in dit onderzoek als synoniemen gebruikt

Kenners zijn dus de databanken, zij formuleren de boodschap. Verbinders zijn de lijm, zij verspreiden de boodschap en de verkopers zijn in staat te overtuigen. Gladwell (2001) onderschrijft dit met een voorbeeld bij de opstand tegen het Britse leger in 1775. Dit begon namelijk met een mondelinge epidemie die zich over heel New England verspreidde en die afhankelijk was van een zeer klein aantal mensen die beschikten over deze rollen. Ook Geert Mak (1999) gaf over de watersnoodramp in 1953 aan dat het leeuwendeel van de organisatie tijdens en vlak na de rampnacht neerkwam op informele leiders, personen die beschikken over bijzondere eigenschappen.

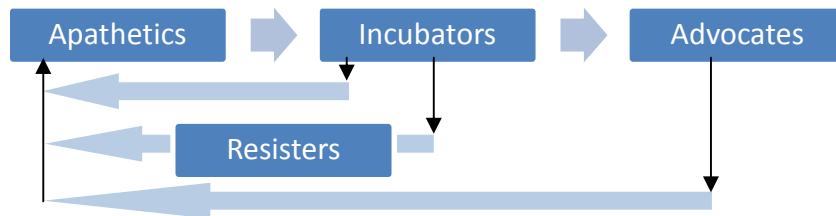
Herrero (2008) stelt dat nieuw gedrag wordt vastgesteld en door één of meer groepen van veranderkampioenen wordt toegepast op belangrijke knooppunten in het sociale netwerk dat de organisatie vormt. Eind jaren zestig deed psycholoog Milgram een experiment om te kijken naar het aantal verbindingen tussen mensen (Milgram, 1967). Milgram (1967) concludeerde dat de afstand veelal in zes stappen kan worden overbrugd, een zeer klein aantal mensen kunnen zich via enkele stappen in verbinding stellen met alle anderen en dankzij deze bijzondere enkelingen zijn zij met de wereld verbonden.

Bij de tweede regel, de beklivende factor, gaat het over de inhoud van de boodschap. De vraag is of de boodschap een beklivende indruk achter laat. Gladwell (2001) stelt dat er een eenvoudige manier bestaat om de informatie zo te presenteren dat ze, mits de omstandigheden gunstig zijn, onweerstaanbaar wordt. Er hoeft alleen maar voor gezorgd te worden dat die manier wordt gevonden. Gladwell (2001) laat zien dat bij Sesamstraat het van belang is om de aandacht van kinderen vast te houden door figuren als Pino en Tommie toe te voegen. In het voorbeeld van de opstand tegen het Britse leger was de verspreiding van het bericht dat zij het land zouden binnenvallen voldoende. Gladwell geeft hiermee aan dat betekenisgeving naast een sociaal-constructionistisch proces ook een persoonlijk proces kan zijn.

De derde regel is de kracht van de context. Epidemieën blijken ontvankelijk te zijn voor de voorwaarden en omstandigheden die in verband staan met de tijdstippen en plaatsen waarop en waar ze zich voordien. De kracht van de context wordt het meest duidelijk in het experiment van Zimbardo begin jaren zeventig (Haney, Banks en Zimbardo, 1973). Er werd onderzocht waarom gevangenen zulke akelige oorden zijn. Het experiment toonde aan dat zowel de bewakers als gevangenen zich helemaal in hun rol verplaatsen. Zimbardo (1973) concludeerde dat er specifieke situaties bestaan die zo overheersend zijn dat ze onze persoonlijke neigingen in het niet laten vallen. In het voorbeeld van de opstand tegen het Britse leger is de context dat de boodschapper 's nachts langs de deuren ging op een ijskoude winternacht.

2.3.3 Verspreidingsverloop

Shapiro (2004) gebruikt de metafoor van de verspreiding van een epidemie ook voor de verspreiding van organisatieveranderingen. Zij heeft het besmettingsproces vertaald in onderstaand tipping point model.



Figuur 2.2 Tipping point model Shapiro

Shapiro (2004) maakt een onderscheid tussen de volgende groepen:

- Apathetics:** Mensen zijn apathetic als zij niet van de verandering hebben gehoord en als ze het simpelweg niets kan schelen. Gebaseerd op eerdere ervaringen geloven zij dat zij deze verandering kunnen negeren en dat het wel weer over waait.
- Incubators:** Incubators denken over de verandering na maar zijn niet zeker of het gaat werken en of het management er volledig achter staat. Zij toetsen binnen de organisatie hun mening om erachter te komen of men nu wel of geen voorstander is van de verandering.
- Advocates:** Advocates zijn mensen met ervaring in de verandering die echt geloven dat de verandering een verschil maakt. Zij zijn echt geïnteresseerd in het delen van ervaring en kennis met anderen.
- Resisters:** Er is een tweetal soorten resisters. Allereerst de resisters die openlijk en actief weerstand bieden tegen de verandering. Daarnaast de resisters die wel tegenstanders zijn maar dat niet openlijk en actief uitdragen.

Om te kijken hoe snel een idee zich verspreidt gebruikt Shapiro de tipping ratio, dit is het aantal advocates gedeeld door het vorige aantal advocates.

2.3.4 Instrumenten

Shapiro (2004) onderscheidt een zevental instrumenten om de verspreiding te bevorderen, bij een juiste combinatie kan dit leiden tot een omslagpunt. De personal support levers zijn directe instrumenten die ingezet kunnen worden en de environment support levers zijn indirecte instrumenten.

Tabel 2.2 Instrumenten Shapiro

Personal support levers	
Contacten tussen advocates en apathetics	Als deze twee partijen met elkaar in contact komen om enthousiasme en ervaring te delen resulteert dit veelal in een positieve besmetting
Massa promotie	Introduceren en bewust maken van verandering via posters, websites, mails en dergelijke
Inhuren advocates	Extra advocates in de organisatie die ervaringen en enthousiasme gaan delen met andere groepen kunnen leiden tot meer advocates
Verwijderen resisters	Het verwijderen van resisters leidt er toe dat minder mensen negatief worden beïnvloed
Environmental support levers	
Walk the talk	Voorbeeldgedrag wat wordt getoond door leidinggevend en opinieleiders (tone at the top)
Reward en recognition	Beloning en waardering kunnen het beeld positief beïnvloeden
Infrastructure	Infrastructuur is onder andere hardware, faciliteiten en trainingsmogelijkheden. Een juiste infrastructuur kan resulteren in een positieve besmetting

Het voorbeeld gedrag van medewerkers en leidinggevend wordt ook onderkend door Verkerk et al. (1997). Hij veronderstelt dat in een slechte structuur dankzij goede leidinggevend en goede onderlinge relaties het werk toch goed kan verlopen. Anderzijds kan het positieve effect van een goede structuur teniet worden gedaan door een slechte kwaliteit van leidinggeven en slechte onderlinge relaties.

Met betrekking tot beloning laten andere onderzoeken tegengestelde uitkomsten zien. Croonen (1997) stelt dat minstens twintig studies uit de laatste drie decennia onomstotelijk hebben aangetoond dat medewerkers die verwachten een beloning te zullen krijgen als ze een taak af hebben om met succes hebben uitgevoerd, gewoon even goed presteren als degenen die helemaal geen beloning verwachten. Croonen (1997) geeft een zestal redenen waarom beloningen negatief uitpakken, voornaamste reden is dat beloningen belangstelling ondermijnt omdat intrinsieke motivatie niet langer belangrijk is. In dit onderzoek wordt verondersteld dat sociale beloningen positief uitpakken, deelname kan al als beloning worden opgevat omdat gedragen voorstellen worden uitgevoerd.

Herrero (2008) geeft een viertal elementen aan die noodzakelijk zijn om virale verandering te bewerkstelligen: nieuw gedrag, taal, omslagpunten en cultuur. Deze worden achtereenvolgens toegelicht.

Herrero (2008) stelt dat alleen gedragsverandering echte verandering is.

De veranderekampioenen maken het nieuwe gedrag zichtbaar. Nieuw gedrag begint met een nieuwe mindset, nieuwe attitude en kwaliteiten. Bij nieuw gedrag hoort volgens Herrero ook waardering, beloning en erkenning.

Taal beeldt veranderingen en toekomst uit als constructie van mentale en sociale referentie. Taal brengt verhalen tot stand (Herrero, 2008). Verhalen dienen ook om mensen te voorzien van een gedeelde taal en definities die ruimte scheppen voor versmelting van kennis en minder frictie in het communicatieproces aldus Ridderstrale en Wilox (2008). Taal is een instrument voor communicatie en als zodanig krijgen woorden de betekenis die mensen er gezamenlijk aan toekennen. Een ieder ervaart de wereld op een eigen unieke manier. Woorden op zichzelf genomen hebben geen betekenis. Woorden kunnen zijn geassocieerd met objecten en ervaringen, iedereen heeft andere ervaringen en is opgegroeid in een andere omgeving. Dat anderen andere kaarten van de werkelijkheid erop na houden maakt het leven rijker en boeiender (O'Connor en Seymour, 2006).

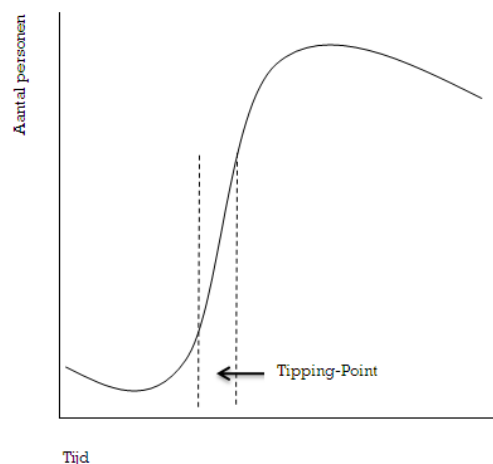
Naast de veranderkampioenen moeten er genoeg mensen beschikbaar zijn, de kritische massa, met een lage drempel om het gewenste gedrag over te nemen, aldus Herrero (2008). De sneeuwbal van gedragsverandering wordt dan net zo lang door de organisatie gerold totdat het zoveel momentum heeft gekregen dat er een omslagpunt ontstaat en het nieuwe gedrag onverwacht snel de norm wordt.

Herrero (2008) stelt dat cultuur een gevolg is van gedrag en niet andersom. Cultuur wordt gezien als een te bereiken doel en welk gedrag draagt eraan bij om dit doel te bereiken.

Ondanks dat betekenisgeving in interactie tot stand komt geven zowel Shapiro als Herrero de veranderaar een actieve dominante rol om de verspreiding te beïnvloeden.

2.4 Conceptueel model

Veranderingen die precies op een omslagpunt plaatsvinden kunnen enorme consequenties hebben. Het omslagpunt is in diverse sociologische werken beschreven (Granovetter, 1978; Schelling, 1978).



Figuur 2.3 Tipping point

Met het onderzoek wordt nagegaan, of en waardoor de verspreiding van betekenisgeving wordt beïnvloed en of er een omslagpunt plaatsvindt als in figuur 2.3 aan de hand van het conceptueel model dat wordt weergegeven in figuur 2.4.

Uitgangspunten conceptueel model

Uit de theorieën over organisatieverandering, betekenisgeving en verspreiding kunnen enkele constatering worden opgesomd die de basis vormen voor het conceptueel model:

Tabel 2.3 Uitgangspunten conceptueel model

Constateringen	Auteurs
Een organisatie is niets anders dan een netwerk waar diverse mensen spelen zijn in het grote web. Een organisatie is niet statisch maar een levend aanpassend netwerk	Beer en Nohria, 2000; Caldwell, 2006; Homan, 2006; Mintzberg en Westley, 2002; Peters en Wetzels, 2003; Pettigrew, 1997; Weick en Quinn, 1999; Zijderhoudt, 1992
Verandering (idee) hoeft niet noodzakelijkerwijs geïnitieerd te worden door het top management	Godin, 2000; Herrero, 2008; Homan, 2005
Verandering is een continue proces	Boonstra, 2000; Homan, 2005; Orlikowski en Hofman, 1997; Peters en Wetzels, 2003; Zijderhoudt, 1992
Betekenenissen worden geconstrueerd in interactie	Homan, 2005; Maitlis, 2005; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe en Obsfeld, 2005; Weick en Quinn, 1999
Kleine veranderingen kunnen grote (niet lineaire) gevolgen hebben (het vlindereffect)	O'Connor en Seymour, 2006; Gladwell, 2001; Herrero, 2008; Homan, 2005; Peters en Wetzels, 2003; Scheffer, 2011; Weick, 1995
Een kleine groep actoren heeft heel veel connecties en een grote groep heeft weinig connecties ⁵	Gladwell, 2001; Herrero, 2008
Er kunnen interventies worden gedaan om het veranderingsproces te faciliteren	Boonstra, 2000; De Caluwe en Vermaak, 2006; Gladwell, 2001; Homan, 2005
Mensen handelen niet volledig rationeel	Burnes, 2009
Het geheel is meer dan de som der delen	Herrero, 2008

Conceptueel model

Het conceptueel model maakt inzichtelijk welke elementen de verspreiding beïnvloeden. Hiermee kunnen verandertrajecten effectiever en efficiënter worden gefaciliteerd. Het conceptueel model bevat vier kernelementen: 'wie', 'wat', 'waar' en 'hoe'.

Bij een optimale samenstelling van de drie w-elementen, en door gerichte interventies met het h-element op één van de drie w-elementen veronderstelt het model een virale verspreiding.

In onderstaande tabel wordt ieder kernelement omschreven en vergeleken met de metafoor virus en de toepassing vanuit de optiek Homan.

Tabel 2.4 Kernelementen conceptueel model

Kernelement	Omschrijving	Metafoor virus	Toepassing optiek Homan
Wie	Opinieeliders, gelijk aan carriers van Gladwell, advocates van Shapiro en verandekampioenen van Herrero	Virusdragers	Personen in en tussen de verschillende petrischaaltjes met hun social fabric
Wat	Verandering zelf	Virus zelf	Verandering zelf
Waar	Context of omgeving, verband waarin iets gebeurt	Schoon drinkwater, medische voorzieningen en dergelijke	Bestaande kweekjes in de petrischaaltjes en de publieke- en subpublieke betekeniswolken die boven de petrischaaltjes hangen
Hoe	Interventies, de knoppen waaraan gedraaid kan worden om het verspreidingsverloop te	Medicatie, waterzuiveringsinstallatie,	Interventies

⁵ Volgens pareto-principe

beïnvloeden. De directe instrumenten van Shapiro zijn weergegeven in interventies op het 'wie'-element. De indirecte instrumenten van Shapiro komen terug in het 'waar'-element.

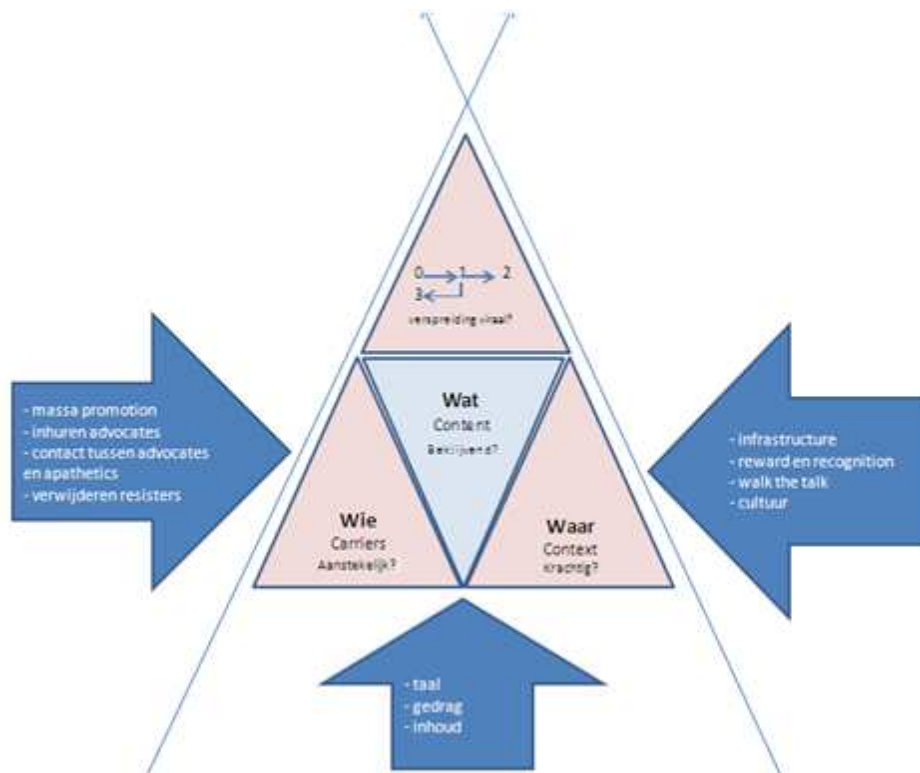
De instrumenten van Herrero worden voornamelijk gepresenteerd in interventies op het 'wat'- en 'waar'-element.

De drie w-elementen zijn volledig onderling afhankelijk. Het meten van de verspreiding gaat via het tipping point model van Shapiro (2004). Iedere respondent wordt tijdens het verandertraject gedurende de meetmomenten getypeerd aan één van de aangepaste typeringsbenamingen van Shapiro (2004). De typeringen betreffen 'kritisch', 'onbekend', 'denk erover na en weet het nog niet' en 'positief'. De interventies, de knoppen waaraan gedraaid kan worden om het besmettingsproces op gang te helpen en te faciliteren, worden gepresenteerd in de pijlen.

Het conceptueel model geeft meer samenhang dan de afzonderlijke modellen door het gebruik van duidelijke benamingen als 'wie', 'wat', 'waar' en 'hoe'. Het maakt ook duidelijk dat alle w-elementen noodzakelijk en onderling afhankelijk zijn en dat hierin gefaciliteerd kan worden. Het model geeft aan dat een optimale verhouding van de kernelementen kan leiden tot een virale verspreiding zodat de lijnen zich doorkruisen.

Het conceptueel model kan ook in een wiskundige formule worden uitgedrukt:

Formule: hoe (wie+wat+waar)=virale verspreiding



Figuur 2.4 Conceptueel model

De doel- en vraagstelling van dit onderzoek wordt gepresenteerd in het conceptueel model en in de wiskundige formule. De resultaten uit het empirisch onderzoek moeten aantonen of de hypothese (het conceptueel model of de wiskundige formule), wordt verworpen of wordt aangenomen.

2.5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn allereerst de verschillen omtrent de twee organisatieverandering benaderingen, geplande- en emergente organisatieverandering, uiteengezet. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie geplande organisatieverandering van Lippit, in deze definitie staat het eindresultaat niet vast maar is wel duidelijk besloten verbeteringen te bewerkstelligen. Het type organisatieverandering is bepalend voor de veranderaanpak. Hoewel in dit onderzoek wordt vastgehouden aan de definitie van Lippit zijn er ook emergente organisatieveranderingsaspecten aanwezig.

Het proces van betekenisgeving, construeren van de werkelijkheid, is complex, interactief en subjectief. Dit zou een reden kunnen zijn waarom verandertrajecten vaak mislukken. Bovendien is het moeilijk helder te krijgen wat er in de hoofden van de betrokkenen omgaat. Het is maar de vraag of het verandertraject aansluit op de behoeften van betrokkenen. Wil een verandertraject kunnen slagen dan moet er zicht zijn hoe de betrokkenen (ontvangers) het verandertraject beleven. Daarbij kan de informele organisatiestructuur afwijken van de formele organisatiestructuur. Hiermee wordt ook aangetoond dat het proces van betekenisgeving van belang is als wordt gekeken naar elementen die verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden.

Vervolgens zijn verspreidingstheorieën aan bod gekomen, samen met de literatuur over organisatieveranderingen en betekenisgeving zijn gemeenschappelijke uitgangspunten opgesomd die de basis vormen voor het conceptueel model.

De doel- en vraagstelling zijn gepresenteerd in het conceptueel model als ook in de wiskundige formule. Hier worden de verschillende kernelementen afzonderlijk benoemd, hoewel zij onderling afhankelijk zijn. Het model is een versimpelde weergave maar laat zien uit welke elementen het verandertraject moet bestaan wil er virale verspreiding kunnen plaatsvinden.

Met dit hoofdstuk is de theoretische fundering gelegd en zijn de eerste drie deelvragen beantwoord. De vierde deelvraag is aangestipt en zal in het volgende hoofdstuk, paragraaf 3.4, verder beantwoord worden.

Hiermee is de basis gelegd voor het empirisch onderzoek naar verspreiding van betekenisgeving.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het wetenschappelijke onderzoek naar de verspreiding van betekenisgeving is opgezet, aangepakt en uitgevoerd. Er is sprake van wetenschappelijk onderzoek als het onderzoek is dat methodologisch deugt en daardoor deugdelijke kennis oplevert waarop vertrouwd kan worden (de Leeuw, 1996; de Man, 2001). In paragraaf 3.1 komt allereerst de onderzoeksvraag terug inclusief de sociaal-constructionistische invalshoek. Vervolgens belicht paragraaf 3.2 de onderzoeksmethode en wordt in paragraaf 3.3 het onderzoeksobject, De Wartburg, beschreven. Paragraaf 3.4 geeft uitgebreid de stappen in het onderzoeksproces weer.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.5 over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksvraag

Aken (1991) schaaft veranderekunde onder organisatiekunde dat weer deel uitmaakt van de bedrijfskunde. Verandermanagement is geen formele- maar een empirische wetenschap omdat het handelt over verschijnselen in de werkelijke wereld (de Leeuw, 1996).

Nogmaals de onderzoeksvraag zoals deze in het eerste hoofdstuk is weergegeven:

Hoe verloopt de verspreiding van betekenisgeving over betrokkenen bij een (geplande) organisatieverandering en welke zijn beïnvloedende factoren?

Vanuit een sociaal-constructionistische invalshoek wordt in dit onderzoek nagegaan welke elementen de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden, er wordt hierbij verbinding gemaakt met het conceptueel model uit het vorige hoofdstuk. Hiervoor moeten betrokkenen eerst aangeven wat men op dit moment bij het onderzoeksobject De Wartburg beleeft, de betekeniswolken moeten daarvoor expliciet worden gemaakt. Vervolgens moet worden uitgevraagd hoe men het beeld over De Wartburg typeert en vervolgens of en waardoor dit beeld verandert.

Er is sprake van een sociaal-constructionistisch (inductief) onderzoek omdat betekenissen tot stand komen in interactie met anderen (Bouwen, 1994). Een positivistisch (deductief) onderzoek is hier niet geschikt omdat bij de positivistische benadering er sprake is van een enkelvoudige werkelijkheid afgeleid van de natuurwetenschappen (Bouwen, 1994).

3.2 Onderzoeksmethode

Verschuren en Doorewaard (2006) onderscheiden theoriegerichte- en praktijkgerichte onderzoeken als classificaties in het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Theoriegericht onderzoek is wetenschappelijk onderzoek gericht op het oplossen van een probleem in de theorievorming (Swanborn, 2002; Schijns en de Oude-de Wolff, 2004). Empirisch praktijkgericht onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan het oplossen van een probleem in de praktijk (Swanborn, 2002). De context bij een praktijkgericht onderzoek is een organisatie waar het onderzoek plaatsvindt (Verschuren en Doorewaard, 2006). Dit onderzoek draagt primair bij aan theorievorming en is dan ook een theoriegericht onderzoek. Het heeft echter ook praktijkgerichte elementen omdat het empirisch onderzoek is toegepast op De Wartburg.

Ook kan er onderscheid worden gemaakt tussen een kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Bij een kwantitatief onderzoek worden de resultaten vooral beschreven in grafieken, tabellen en cijfers (van der Zee, 2005), bij een kwalitatief onderzoek daarentegen worden de resultaten meer verbaal en beschouwend beschreven (Swanborn, 2002; Baarda, de Goede en Teunissen, 1997; Verschuren en Doorewaard, 2006). In dit onderzoek worden dynamische processen onderzocht en gekoppeld aan een conceptueel model. Het onderzoek is exploratief van aard omdat het gericht is op de ontwikkeling van een theorie, waarbij wordt verkend hoe de vragen met elkaar samenhangen (Swanborn, 2002; Baarda, de Goede en Teunissen, 1997).

Dit onderzoek is primair een kwalitatief onderzoek al komen zeker kwantitatieve aspecten terug. Kwalitatieve gegevens worden in de vragenlijst omgezet naar kwantitatieve gegevens.

Vervolgens kunnen verschillende onderzoeksmethoden⁶ worden onderscheiden, namelijk de survey, het experiment, de casestudy, de gefundeerde theoriebenadering en het bureauonderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2006).

In dit onderzoek wordt zowel de casestudy als het survey als onderzoeksmethode ingezet. Een casestudy is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele tijdsruimtelijk begrensde objecten of processen. Deze objecten of processen kunnen zijn een organisatie, een bedrijf, de totstandkoming van een bepaalde wet enzovoort. Een casestudy kan worden herkend aan de volgende zaken: klein aantal onderzoekseenheden, arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, een selectieve ofwel strategische steekproef, kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden en een open waarneming op locatie (Verschuren en Doorewaard, 2006; Swanborn, 2002). Er wordt binnen de casestudy een tweetal varianten erkend: enkelvoudige- en vergelijkende casestudy. Bij een enkelvoudige casestudy wordt slechts één casus diepgaand bestudeerd, bij een vergelijkende casestudy worden verschillende cases onderling vergeleken (Verschuren en Doorewaard, 2006).

Voor praktijkgericht onderzoek kan de casestudy voordelen hebben. De methode biedt mogelijkheden om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject. Vervolgens is er in de casestudy veel minder voorstructurering nodig dan in een survey of in een experiment, het is hiermee veel wendbaarder. Laatste voordeel is dat resultaten vaak eerder door het veld zullen worden geaccepteerd dan die van een kwantitatieve survey of experiment. Een mogelijk nadeel van de casestudy is dat de externe geldigheid van de resultaten soms onder druk staat. In de survey is de externe geldigheid in principe makkelijker haalbaar dan in een casestudy. Maar door de geringe diepgang, de meer arbeidsextensieve methoden en de geringere wendbaarheid zal de interne geldigheid in een survey eerder onder druk komen dan in een casestudy.

Een survey is een type onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een breed beeld te krijgen van een tijdsruimtelijk uitgebreid probleem. Een survey kan worden herkend aan de volgende zaken, een groot aantal onderzoekseenheden, een arbeidsextensieve datagenerering, meer breedte dan diepte, een aselechte steekgroep, kwantitatieve gegevens en analyse en een gesloten datagenerering. Er worden door Verschuren en Doorewaard (2006) een drietal varianten onderscheiden: cross-sectionaal onderzoek, panelonderzoek en tijdreeksonderzoek.

⁶ Verschuren en Doorewaard noemen de onderzoeksmethoden onderzoeksstrategieën

Belangrijk voordeel voor het gebruik van een survey is het bereik. Naast een breed overzicht en algemeen geldende uitspraken, geeft het grote aantal onderzoekseenheden de mogelijkheid om allerlei statistische samenhangen te berekenen. Een ander praktisch voordeel van het survey onderzoek is dat er in vergelijking met de andere strategieën veel methodologische handboeken bestaan. Een van de belangrijkste beperkingen is de in vergelijking met andere onderzoeksstrategieën geringe diepgang en het aspectmatige karakter van de verkregen kennis. Ook moet er vooraf al relatief veel over het onderwerp in kwestie bekend zijn. Ook in snel veranderende situaties kan een survey moeilijk toepasbaar zijn omdat het minder wendbaar is. (Verschuren en Doorewaard, 2006; Baarda, de Goede en Teunissen, 1997).

De onderzoeksmethode in dit onderzoek is primair een enkelvoudige casestudy. Casestudy omdat inzicht wordt verkregen in het verspreidingsverloop van betekenisgeving en enkelvoudig omdat het alleen wordt toegepast op De Wartburg. Voor de vragenlijsten wordt ook de survey ingezet met als variant panelonderzoek omdat er niet eenmalig maar op meerdere tijdstippen bij één en dezelfde groep wordt gemeten (Verschuren en Doorewaard, 2006; Dassen en Keuning, 1997), hiermee heeft het onderzoek tevens een longitudinaal karakter.

3.3 Onderzoeksobject

Het onderzoek is uitgevoerd bij De Wartburg. Deze stichting voert bewindvoering en budgetbegeleiding voor cliënten van GGZ instelling Dimence en VG instelling Zozijn (jaarrapport De Wartburg, 2010). De stichting is gelieerd aan Dimence en deze draagt ook financieel bij. Er wordt bewindvoering en budgetbegeleiding gevoerd over 224 cliënten waarvan 62 cliënten bij Zozijn verblijven (jaarrapport De Wartburg, 2010). Circa 25 cliënten zijn woonachting in regio Midden-Overijssel, de overige cliënten wonen in regio Hanzestreek.

Dimence is een fusieorganisatie van een drietal GGZ instellingen, Riaggz over de IJssel, Adhesie en Zwolse Poort. Vanuit regio West-Overijssel (Zwolse Poort) zijn bij de fusie geen cliënten overgegaan naar De Wartburg. Een voormalig medewerker is een eigen bewindvoeringskantoor gestart en heeft cliënten uit de regio West-Overijssel meegenomen.

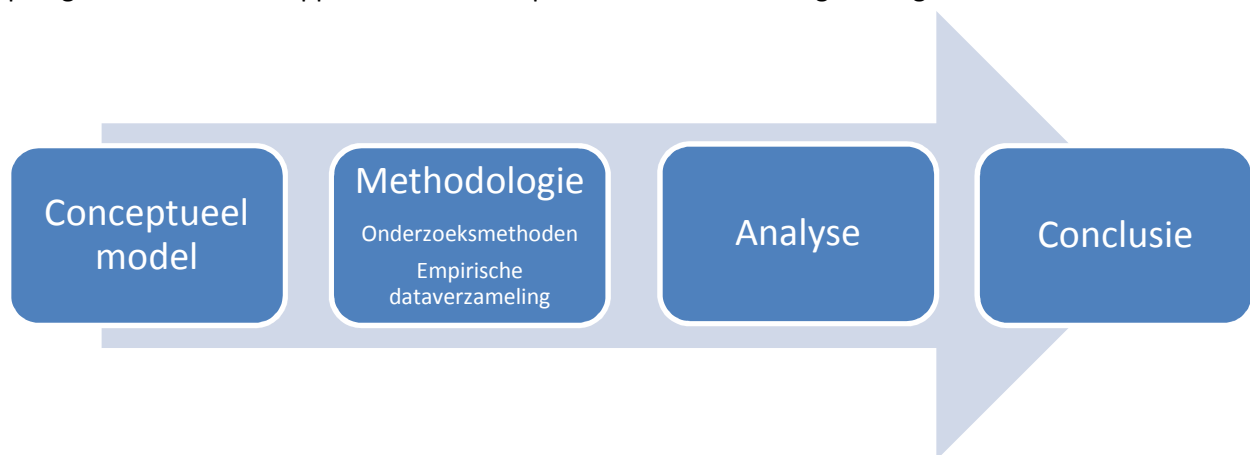
Het onderzoek richt zich op medewerkers van Dimence -verpleegkundigen, management en medewerkers vanuit Dimence die als bewindvoerder werkzaam zijn bij De Wartburg- en het bestuur van De Wartburg. Medewerkers van Zozijn hebben aangegeven niet te willen deelnemen. Cliënten die onder bewind staan of budgetbegeleiding afnemen zijn in dit onderzoek niet als direct betrokkenen aangemerkt, er wordt verwacht dat betrokkenen hun mening veelal vormen op basis van beleving van de directe cliënt. Uitsluiting van de directe cliënten is hiermee voor het onderzoek minder relevant, bovendien stuit deelname van cliënten die onder bewind staan of budgetbegeleiding afnemen op verschillende praktische bezwaren.

De vijf vrouwelijke parttime medewerkers van De Wartburg zijn in dienst bij Dimence en zijn vanuit Dimence gedetacheerd bij De Wartburg. De medewerkers vallen onder het team Inkomensbeheer dat binnen Dimence valt onder de afdeling Opbrengstverantwoording binnen de dienst Control, Financiën en Informatievoorziening (CF&I). De Wartburg heeft een eigen bestuur en periodiek, minstens viermaal per jaar, vindt er een bestuursvergadering plaats. Team inkomensbeheer had tot 1

april 2011 een eigen fulltime teamleider. Deze teamleider is op deze datum met pensioen gegaan, vanaf die datum is het team Inkomensbeheer toegevoegd aan afdeling Opbrengstverantwoording waar de onderzoeker als afdelingshoofd fungeert.

3.4 Onderzoeksproces

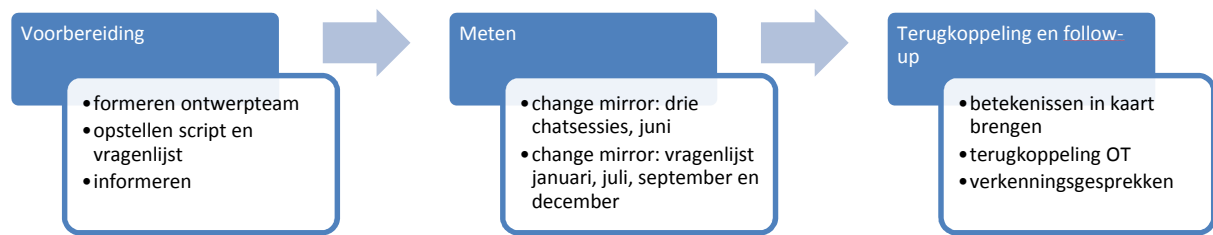
In het vorige hoofdstuk is nagegaan wat de literatuur zegt over organisatieverandering, betekenisgeving en verspreiding van betekenisgeving wat heeft geleid tot een eigen geconstrueerd conceptueel model. In de voorgaande paragraaf kwamen de onderzoeksmethoden aan bod. De analyse en conclusies komen terug in respectievelijk hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf. In deze paragraaf worden de stappen binnen de empirische dataverzameling uiteengezet.



Figuur 3.1 Onderzoeksmodel

Voor de empirische dataverzameling is gekozen voor het meetinstrument Change Mirror, dat volgens paragraaf 2.2.4 wordt gerubriceerd als een narrative research onderzoeksinstrument. Het onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland heeft met de Change Mirror een monitoring- en feedbackmethodiek ontworpen die behulpzaam kan zijn bij het doorbreken van organisatiestiltes en het op gang komen en blijven van generatieve dialogen tussen de formele en werkelijke organisatie, aldus Homan (2008). Binnenwerelden van partijen die betrokken zijn bij een verandertraject worden met de Change Mirror in kaart worden gebracht (Homan, 2008).

Met de Change Mirror worden de onderzoekstappen ingedeeld naar voorbereiden, meten en terugkoppelen en follow-up als wordt getoond in figuur 3.2, hiermee wordt ingezoomd op de empirische dataverzameling. Het grote voordeel van de Change Mirror is dat wordt aangezet tot duurzame verandering, nadeel is dat het tijdsintensief is en mogelijk een momentopname. In dit onderzoek is dit laatste nadeel ondervangen door naast de chatsessies ook gebruik te maken van vragenlijsten. Bovendien is een ontwerpteam in het leven geroepen die ook als taak heeft de uitspraken uit de chatsessies te clusteren.



Figuur 3.2 Fasen empirische dataverzameling Change Mirror

De eerste voorbereidingsfase wordt grotendeels uitgevoerd door het ontwerpteam. In de tweede fase vinden de metingen plaats, in dit onderzoek is een drietal chatsessies uitgevoerd en vervolgens een drietal vragenlijsten afgenomen. In de derde fase worden de uitkomsten in het ontwerpteam en verder in de organisatie teruggekoppeld. Doel van de stappen in de fasen is om zicht te hebben op de mate waarin het verandertraject landt in de organisatie (Homan, 2008).

De fasen worden in deze subparagraaf achtereenvolgens uiteengezet.

Voorbereiding

Begin april is een negental medewerkers door de onderzoeker gevraagd te participeren in het ontwerpteam. Er is geselecteerd op een vertegenwoordiging vanuit de regio (geografische dekking), daarnaast is gesteld dat men feeling heeft te hebben met de diensten en cliëntengroep. Dit betekent dat is gefocussed op ambulante- en klinische afdelingen van het circuit LBZ⁷ en Ouderen van Dimence. De ontwerpteamleden zijn veelal EVV'er⁸ en een enkeling is teamleider. Er is bewust gekozen geen hoger management in het ontwerpteam te laten deelnemen omdat personen zich wellicht minder vrij voelen in het uiten van hun mening in het bijzijn van het management. Er worden geen gevolgen verwacht voor de validiteit door uitsluiting van hoger management in het ontwerpteam omdat er volop is geïnformeerd aan het hoger management, er is regelmatig contact tussen ontwerpteamleden en het hoger management en het hoger management heeft volop mogelijkheden tot deelname aan het onderzoek. Het ontwerpteam is hiermee representatief voor het systeem waar het onderzoek plaatsvindt, een vereiste volgens Homan (2008). In tabel 3.1 wordt de samenstelling van het ontwerpteam getoond.

Tabel 3.1 Samenstelling ontwerpteam excl. onderzoeker

Fusieinstelling	Afdeling	Leidinggevend	Niet-leidinggevend	Totaal
Adhesie	2230 Team PDC Bagijnenstraat	1		1
	50705 Team BW De Brugstee		2	2
	51707 Team Tollerink		1	1
	51717 Team Gerontopsychiatrie Driehoek		1	1
	51721 Team BW Scholierstraat		1	1
	55515 Team Inkomensbeheer		1	1
Totaal Adhesie		1	6	7
Zwelse Poort	0440 Team PDC Monumentstraat		1	1
	0500 Team Behandeling Ouderen	1		1
Totaal Zwelse Poort		1	1	2
Totaal		2	7	9

⁷ Langdurig Behoeftigen Zorg

⁸ Eerst Verantwoordelijke Verzorgende

Het eerste overleg van het ontwerpteam vond plaats begin mei 2011. De onderzoeksstappen zijn uiteengezet, de wederzijdse verwachtingen kenbaar gemaakt en uiteraard is het voordeel voor de ontwerpteamleden aangegeven. Ook is in het eerste overleg de doelgroep preciezer gedefinieerd: (psychiatrisch) verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, teamleiders en circuitmanagers van circuit LBZ en Ouderen, bestuur en medewerkers van De Wartburg. Het ontwerpteam heeft aangegeven anonimiteit van groot belang te vinden, resultaten mogen niet worden teruggekoppeld op individueel niveau.

Het ontwerpteam heeft voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd voor de metingen. De metingen bestaan in dit onderzoek uit chatsessies en vragenlijsten. Voor het begeleiden van de chatsessie heeft het ontwerpteam een script opgesteld (bijlage A). De vragenlijsten zijn vooraf beoordeeld door het ontwerpteam op juistheid en volledigheid.

Voor het onderzoek is commitment gevraagd en verkregen van de Raad van Bestuur van Dimence en het bestuur van De Wartburg. De ontwerpteamleden hebben personen geënthousiasmeerd voor deelname aan chatsessies en vragenlijsten. Binnen werkoverleggen en andere aangelegenheden is kenbaar gemaakt dat het onderzoek van start ging en is van betrokkenen medewerking gevraagd voor deelname. Ook zijn communicatiekanalen als Yammer en Intr@net en Youmence ingezet. De doelgroep heeft een uitnodiging per mail ontvangen, ook bij nieuwe vragenlijsten zijn deze mensen aangeschreven en actief herinnerd.

Metten

Om de verspreiding te kunnen meten, moet eerst duidelijk zijn hoe de huidige betekeniswolken in elkaar steken. Het eerste deel van de meting bestaat dan ook uit chatsessies. Hiervoor is gebruik gemaakt van de tool Synthetron (www.synthetron.nl). Synthetron is een elektronische discussie-tool waarbij men via een gesloten internetsite met elkaar vaststelt welke betekenisgevingen leven binnen de organisatie, betreffende de organisatieveranderingen die gaande zijn (Homan, 2008). In de chatsessies zijn verhalen die rondgaan bij grote groepen mensen achterhaald. Via een online gestructureerde discussie hebben deelnemers anoniem gereageerd en gestemd op uitspraken van andere deelnemers. Een mening die binnen de groep veel steun krijgt wordt door het systeem ingebracht bij een andere subgroep en als er daar ook veel steun voor is wordt die mening verder opgeschaald tot uiteindelijk de totale groep deelnemers. In de loop van de sessie komen gedeelde uitspraken waarover consensus bestaat op deze manier naar boven drijven. Het voordeel van de chatsessie is dat deze tijd en plaats onafhankelijk, schaalbaar en bovendien anoniem waarmee men eerder aangeeft hoe men er daadwerkelijk over denkt ('off stage'-gedrag). Voor deze doelgroep zijn chatsessies vooral efficiënt en effectief omdat verpleegkundigen in roosters werken, er wordt gewerkt vanuit verschillende locaties waardoor men niet van de werklocatie hoeft.

Het ontwerpteam heeft gekozen voor een drietal chatsessies in juni 2011. Voor regio West-Overijssel is een aparte sessie georganiseerd omdat hier hoogstwaarschijnlijk andere zaken aan de orde zijn. Door meerdere chatsessies te organiseren is geprobeerd maximale deelname te krijgen.

Vooraf is er uitvoerig getest om technische onvolkomenheden uit te sluiten en gedurende de chatsessies waren technische medewerkers op afroep beschikbaar. Om de sessie enigszins

georganiseerd te laten verlopen is een script ontwikkeld. Er is gestart met een wenvraag, daarna volgden een zestal vragen maar de meeste aandacht is uitgegaan naar de beginvraag 'wat gaat er rond'. De deelnemers van de chatsessies hebben uiterst positief gereageerd op de tool Synthetron. Een greep uit de reacties: "Leuk, interactief. Werkt m.i. veel beter dan interviews ftf of per mail. Nu direct input.", "het is leuk om zo met elkaar de discussiëren. Zou over meer onderwerpen moeten!" en "moest er even aan wennen, maar werkt wel".

Het tweede deel van de Change Mirror bestaat uit de vragenlijsten om te weten hoe men zichzelf, op naam, gedurende de meetmomenten typeert over De Wartburg. Voor het opstellen en uitzetten van de vragenlijsten is gebruik gemaakt van SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). Via deze tool kunnen respondenten middels een hyperlink vragen beantwoorden. SurveyMonkey verzamelt de resultaten digitaal en maakt deze beschikbaar voor de onderzoeker. Doordat het een panelonderzoek is zijn de drie vragenlijsten nagenoeg gelijk.

Alledrie vragenlijsten bevatten de componenten die worden genoemd in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Componenten vragenlijsten

Component	Omschrijving
Personalia	Er is gevraagd in een drill down menu zichzelf te selecteren.
Typeringen beeld zelf en collega's	Ook is gevraagd hoe men op dat moment denkt over De Wartburg en hoe de collega's op dat moment over De Wartburg denken. Er waren een viertal keuze mogelijkheden die zijn afgeleid uit het tipping point model van Shapiro. 'Kritisch' is hierbij gelijk aan resisters, 'niet mee bekend' aan apathetics, 'denk erover na en weet het nog niet' aan incubators en 'positief' aan advocates. Op basis van deze typeringen kan de verspreiding van betekenisgeving worden gemeten.
Veranderingen	Vervolgens kan worden aangegeven of het beeld over De Wartburg is veranderd en waardoor. De 'waardoor vraag' is als open vraag gesteld om de persoon geen richting op te duwen. De reacties zijn vertaald naar kernelement 'wie', 'wat' of 'waar' uit het conceptueel model.

Daarnaast is in de eerste vragenlijst gevraagd naar het informele- en adviesnetwerk en of men eerder contact heeft gehad met medewerkers van De Wartburg. Bij het koppelen van personen aan netwerken is ook gevraagd de persoon te typeren aan de hand van de rollen zoals die worden onderscheiden door Gladwell (verbinders, verkopers en kenners). Tot slot is in de eerste vragenlijst 29 uitspraken van de chatsessies opgenomen waarbij men op basis van de Likert schaal kon aangeven in hoeverre men het ermee eens was.

In de derde vragenlijst is ook de Hermans emotiemeting toegevoegd.

Voor een overzicht van de vragenlijst wordt verwezen naar bijlage B, C en D voor respectievelijk de eerste, tweede en derde vragenlijst.

Dit onderzoek heeft een longitudinaal karakter, noodzakelijk om verspreiding van betekenisgeving te meten. De vragenlijsten zijn uitgezet in juli, september en december 2011. Bovendien is in juli gevraagd hoe men in januari 2011 dacht over De Wartburg. Deze vier meetmomenten komen terug in het volgende hoofdstuk resultaten. Het volgende hoofdstuk laat ook zien doordat op naam is ingevuld dat verbinding wordt gemaakt met elementen uit het conceptueel model.



Figuur 3.3 Tijdlijn meetmomenten vragenlijsten longitudinaal onderzoek

Terugkoppeling en follow-up

In de terugkoppelfase kan men worden geconfronteerd met andersdenkenden wat mogelijk leidt tot nieuwe betekeniswolken.

De onderzoeker heeft het ontwerpteam zeer regelmatig (soms wekelijks) van de voortgang op de hoogte gehouden.

Na de laatste chatsessie is het ontwerpteam aan de slag gegaan met de uitkomsten. Als voorwerk zijn alle uitspraken geclusterd per vraag. Aan ontwerpteamleden is gevraagd aan te geven welke onderwerpen worden onderscheiden en welke uitspraken het best zijn toe te rekenen aan het onderwerp. De uitkomsten zijn als uitspraken ingebracht in de eerste vragenlijst.

Het ontwerpteam heeft eind juli in een uitgebreide sessie de uitkomsten van de uitspraken van de eerste vragenlijst geanalyseerd, hier zijn door het ontwerpteam een viertal verbeterpunten omtrent De Wartburg vastgesteld. Bij de verspreiding van betekenisgeving wordt het beeld van betrokkenen voornamelijk bepaald door de opvolging van de verbeterpunten.

Met de chatsessies werd duidelijk dat het eerste verbeterpunt informatievoorziening onvoldoende was. Na akkoord van het ontwerpteam als ook het bestuur van De Wartburg is besloten acties in gang te zetten om de informatievoorziening te verbeteren.

In september en oktober 2011 zijn verkenningsgesprekken gevoerd om door te spreken over het drietal verbeterpunten om verbetermogelijkheden te ontdekken. Een ieder die zich geroepen voelde is uitgenodigd aan deze gesprekken deel te nemen.

Bij het onderdeel voorbereiding is al aangegeven dat van verschillende communicatiekanalen gebruik is gemaakt. Via deze kanalen als ook via overleggen is De Wartburg regelmatig ter sprake gekomen.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt allereerst stil gestaan bij de betrouwbaarheid en vervolgens bij zowel de interne- als de externe validiteit.

3.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid zegt iets over de herhaalbaarheid van de metingen, dat toeval, de persoon van de onderzoeker, de omgeving en het meetinstrument de meting niet verstoren (de Leeuw, 1996; van Zanten, 2006; de Groot en van Zanten, 2006; Schijns en de Oude-de Wolff, 2004).

De onderzoeksmethoden, casestudy en longitudinaal panelonderzoek, als ook het ingezette onderzoeksinstrument Change Mirror laten al zien dat de subjectieve invloed van de onderzoeker beperkt is. Het gehele proces is met het ontwerpteam afgestemd, het script voor de chatsessie is ontwikkeld door het ontwerpteam en de vragenlijsten zijn vooraf door de ontwerpteamleden beoordeeld. Voor de statistische betrouwbaarheid had de correlatiecoëfficiënt of Cronbach's Alfa bepaald kunnen worden voor de uitkomsten van de uitspraken uit de chatsessies. De uitkomsten van de chatsessies waren echter geen doel op zich maar een middel om inzichtelijk te krijgen waaraan behoefte is. Ook bij de reden van verandering in de vragenlijsten zijn deze waarden niet bepaald omdat dit open vragen betroffen.

Het meten van de verspreiding van betekenisgeving vindt plaats op basis van de typeringsantwoorden uit de vragenlijsten. Met betrekking tot de vragenlijsten is de samenhang tussen variabelen onderzocht met de chi-kwadraat toets. Deze toets is in dit onderzoek geschikt omdat de oorzaak-variabele ordinaal of nominaal is (en door noodzakelijke groepering soms zelfs dichotoom) en de gevolg-variabele ordinaal; ook kan er met deze toets worden gewerkt met dichotome modererende variabelen (Koop, 2005; ten Hacke, 2006). Een kleine waarde van chi-kwadraat (χ^2) geeft aan dat er weinig samenhang is en een grote waarde geeft aan dat er een sterke mate van samenhang is. Met Microsoft Excel kan de kans berekend worden dat chi-kwadraat wordt overschreden (p-waarde). Bij de toets wordt uitgegaan van de hypothese dat er geen samenhang is, bij een p-waarde kleiner dan 0,05 wordt de hypothese verworpen en kan worden geconcludeerd dat de soorten oorzaken verschil maken voor de gevolg-variabele. Bij de chi-kwadraat toets worden voorwaarden gesteld over de verwachte aantallen, wanneer het aantal niet groter is dan 1 en als 80% van de aantallen niet groter of gelijk is aan 5 zijn groepen samengevoegd waardoor alsnog aan de voorwaarde is voldaan.

Gedurende het onderzoekstraject heeft zich één dramatische gebeurtenis voorgedaan, namelijk dat een medewerker van De Wartburg 16 oktober geheel onverwachts is overleden. Deze gebeurtenis zou effect kunnen hebben op antwoorden van de vragenlijst van december al blijkt dat niet uit de resultaten.

3.5.2 Validiteit

Bij de interne validiteit gaat het niet alleen om betrouwbaarheid maar ook om de afspiegeling tussen de verzamelde gegevens en de werkelijkheid, in hoeverre zijn de getrokken conclusies geldig (van Zanten, 2006; Schijns en de Oude-de Wolff, Baarda, de Goede en Teunissen, 1997).

Ook hier geldt dat de ingezette onderzoeksmethoden en het instrument de Change Mirror waarbij het ontwerpteam een bepalende rol heeft de interne validiteit verhogen. Het operationaliseren van de begrippen uit de theorie en de vertaling van de uitkomsten naar het conceptueel model is transparant. In dit hoofdstuk is aangegeven uit welke componenten de vragenlijsten bestaan, in het

volgende hoofdstuk wordt per element uit het conceptueel model een koppeling gemaakt met variabelen.

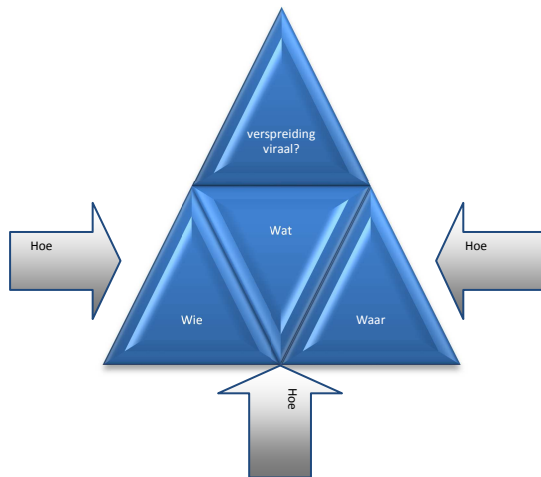
De interne validiteit hangt ook af van de respons. Het onderzoek is uitgezet bij 412 personen. Ca. 80 personen van deze populatie zijn op dit moment betrokken als EVV'er bij De Wartburg. De tweede en derde vragenlijst is alleen verstuurd naar de personen die aan de eerste vragenlijst hebben meegedaan.

Een aanzienlijk deel aantal personen heeft niet deelgenomen, vooral personen die (nog) niets van doen hebben met De Wartburg onderkennen in eerste instantie nog geen direct belang voor deelname. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de respons. De chi-kwadraat-toets is ook uitgevoerd voor zowel de 56 respondenten die hebben meegedaan aan alle vragenlijsten (t0, t1, t2 en t3) als alle respondenten die hebben meegedaan aan de betreffende vragenlijst (t0, t1, t2 of t3). De uitkomst van de chi-kwadraat-toets geeft een p-waarde hoger dan 0,05 waarmee wordt aangetoond dat het voor de typeringsantwoorden niet uitmaakt of wordt gekeken naar de 56 respondenten die aan alle vragenlijsten hebben meegedaan of naar alle respondenten die aan de vragenlijst in de betreffende maand hebben meegedaan.

Bij de externe validiteit gaat het erom of datgene wat hier is onderzocht ook elders van toepassing is en in hoeverre de resultaten veralgemeniseerd mogen worden (de Groot en van Zanten, 2006; Schijns en de Oude-de Wolff, 2004). Met betrekking tot de generaliseerbaarheid is voorzichtigheid geboden. Dit onderzoek is vooral gericht op medewerkers van Dimence, vervolgonderzoek moet aantonen of de conclusies ook op soortgelijke organisaties als nog breder op andere verandertrajecten gerechtvaardigd zijn.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek uiteengezet. Allereerst volgt in paragraaf 4.1 verdere informatie over de respons. Daarna wordt in paragraaf 4.2 het netwerk in kaart gebracht. Deze tussentijdse resultaten zijn van belang om stil te kunnen staan bij de verspreiding van betekenisgeving in paragraaf 4.3. Hier komt het verspreidingsverloop aan de orde, als ook de elementen die de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden aan de hand van het conceptueel model dat in onderstaande figuur nogmaals wordt weergegeven.



Figuur 4.1 Conceptueel model

In dit hoofdstuk worden de laatste twee deelvragen behandeld. Er wordt stapsgewijs gekeken naar de verspreiding van betekenisgeving om antwoord te geven op de hoofdvraag hoe de verspreiding van betekenisgeving verloopt over betrokkenen bij een (geplande) organisatieverandering en welke beïnvloedende factoren zijn.

4.1 Respons

Er zijn 412 personen uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Het beperkt zich tot voornamelijk medewerkers van circuit LBZ en Ouderen binnen de regio's West-Overijssel, Midden-Overijssel en Hanzestreek van Dimence. Van deze circuits zijn de verpleegkundige beroepen en het management gevraagd deel te nemen. Een deel van de respondenten is ook EVV'er van de cliënt.

Om iedereen gelegenheid te bieden zijn er drie chatsessies georganiseerd. Enerzijds omdat verpleegkundigen veelal in diensten werken en anderzijds omdat werkzaamheden worden verricht vanuit meerdere locaties in de regio waarbij de verpleegkundige werkzaamheden niet zomaar kunnen worden onderbroken. Voor de regio West-Overijssel is een aparte chatsessie georganiseerd omdat er vanuit historie waarschijnlijk andere onderwerpen naar boven zouden drijven.

In drie chatsessies waren 80 deelnemers ingelogd. Het daadwerkelijke aantal respondenten is hoger omdat deelnemers hebben aangegeven met meerderen achter één PC ingelogd te zijn.

De eerste sessie had 34 ingelogde deelnemers met gemiddeld 2.1 berichten per deelnemer per 10 minuten. In de tweede sessie, bestemd voor personen in de regio West-Overijssel, waren 20

personen ingelogd met een gemiddelde van 2.4 berichten per 10 minuten en de laatste sessie had 26 ingelogde deelnemers met gemiddeld 2.1 berichten per 10 minuten. In bijlage E wordt specifieke informatie per sessie getoond. Leo Dijkema van Synthetron stelde dat de gerealiseerde participatie redelijk tot goed is in verhouding tot andere chatsessies.

De eerste vragenlijst is verstuurd aan 412 personen. Op de eerste vragenlijst hebben 147 personen gereageerd. Enkel zijn voortijdig afgehaakt, 38 respondenten hebben de typeringsvragen (antwoordmogelijkheden: 'kritisch', 'onbekend', 'denk erover na en weet het nog niet' en 'positief') niet ingevuld. De vragenlijsten in t2 en t3 zijn alleen verstuurd naar de 147 personen die de vragenlijst in t1 hebben ingevuld. De typeringsvragen zijn in t2 ingevuld door 92 personen (respons 63%) en in t3 door 76 personen (respons 52%).

Er zijn 56 personen die alle vragenlijsten hebben ingevuld en 71 personen die de eerste en de tweede vragenlijst hebben ingevuld. De eerste en de derde vragenlijst is ingevuld door 67 personen en 109 personen hebben alleen de eerste vragenlijst ingevuld.

Tabel 4.1 Respons per meetmoment

	T0, januari	T1, juli	T2, september	T3, december	Totaal N
Respons	X	X	X	X	56
Respons	X	X	X		71
Respons	X	X		X	67
Respons	X	X			104
Totaal N	109	107	92	76	

De verdeling van de respondenten over de afdelingen wordt in tabel 4.2 weergegeven. In de kolom fusie-instelling staat Zwolse Poort voor regio West-Overijssel, Adhesie is hier gelijk aan de regio Hanzestreek en Midden-Overijssel. De kolom MR geeft de mogelijke respondenten aan die gereageerd konden hebben op de eerste vragenlijst. Met de kolom contact wordt op basis van de vraag uit de eerste vragenlijst onderscheid gemaakt of men in de laatste maanden wel of geen contact heeft gehad met medewerkers van De Wartburg. De aantallen staan voor de respondenten die de typeringsvragen hebben ingevuld. Circa 60% van de mogelijke EVV'ers heeft deelgenomen aan de vragenlijsten.

Tabel 4.2 Verdeling respondenten

Fusieinstelling	Afdeling	MR	Wel contact				Geen contact			
			Jan	Jul	Sep	Dec	Jan.	Jul.	Sep.	Dec.
Adhesie	2000 Regiodirectie	1								
	2100 Circuit Hanzestreek	1								
	2400 Circuit Ouderen HS	1								
	2230 Team PDC Bagijnenstraat	14	6	6	5	5	1	1	1	
	5000 Bestuur Stichting MDV de Kern	1					1	1	1	1
	50101 Regiodirectie	1								
	50112 Team Ouderen Almelo	1					1	1	1	1
	50701 Circuit LBZ	1					1	1	1	1
	50704 Team Persoonlijheidsproblematiek 2	1	1	1	1	1				
	50705 Team BW De Brugstee	10	5	5	5	5				
	51502 Team Opname Volwassenen 2	6					2	2	2	1
	51503 Team Opname Volwassenen 1	9					2	2	2	2

	51504 Team Opname Volwassenen 3	12	2	2	1	1	2	2		
	51505 Team Opname Ouderen 2/3	13					4	4	3	4
	51506 Team Opname Ouderen 1	10	2	2	2	2				
	51511 Team Psychiatrisch Medische Unit	11					1	1	1	1
	51513 Team Deeltijd	1	1	1	1					
	51703 Team Esquirol A	19	1	1	3	2	1	1	2	
	51701 Circuit LBZ	2								
	51707 Team Tollerink	16	6	6	6	6				
	51711 Team Workhome Autisme hulpverlening	12	1	1	1	1			2	
	51712 Team Orthopsychiatrie OPW	13	1	1	1	1	2	2		1
	51713 Team Esquirol B	5	1	1						
	51715 Team Gerontopsychiatrie Vierkant	9	1	1	1	1				
	51717 Team Gerontopsychiatrie Driehoek	13	5	5	4	3				
	51719 Team BW Bagijnenstraat	10	2	2	3	3	1	1	1	1
	51721 Team BW Scholierstraat	6	1	1	1	1				
	55101 Raad van Bestuur	2								
	55515 Team Inkomensbeheer	5	5	5	5	4				
	58022 Team gesloten opname	10					2	2	1	1
	bestuur Wartburg	6	2	2	2	2				
Totaal Adhesie			43	43	42	38	21	21	18	14
Zwolse Poort	0300 Team PDC Hardenberg	14					3	3	2	1
	0350 Team LBZ Basiszorg ACT	6					3	3	2	1
	0420 Team LBZ Basiszorg Grasdorpstraat	11					2	2	2	1
	0430 Team LBZ Basiszorg Zwolle Zuid	12					2	2	2	2
	0440 Team PDC Monumentstraat	7					2	2	2	2
	0450 Team LBZ Basiszorg Steenwijk	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	0460 Team LBZ Basiszorg Kampen	5								
	0500 Team Behandeling Ouderen	19	1	1	1	1	4	4	4	4
	0510 Team Langerdurende Verblijf Ouderen	4					2	2	1	
	0550 Team Neuropsychiatrie	8					3	3	1	2
	0670 Team Opname en vervolg DD	1								
	0710 Team LBZ High Care	15					5	4		1
	0720 Team LBZ Medium Care	7					1	1	1	
	0730 Team Zorgappartementen	13					2	2	1	1
	0740 Team Sociowoningen	7	1	1	1	1	2	2	2	1
	0750 Team LBZ Low Care	6	1	1	1	1				
	0950 Circuit LBZ	1					1			
	0952 Circuit Ouderen	1					1	1	1	1
	4400 Team Korsakow	5			1				1	
	5410 Team Zuid	7							1	
	5420 Team Noord	9					2	2	2	1
	5430 Team Sociaal Raadslieden	2					1	1		1
	5440 Team Kampen-Zwartewaterland	12					1	1	1	
	5455 Team Via	1								
	5460 Team Jeugd en Gezin	12								
Totaal ZP			4	4	5	4	38	36	27	20
(leeg)	(leeg)		1	1			2	2		
Totaal (leeg)			1	1			2	2		
Eindtotaal		412	48	48	47	42	61	59	45	34

Er is geen diepgaand onderzoek gedaan naar de non-respons. Bij zowel de chatsessie als de vragenlijsten waren personen verhinderd als gevolg van vakantie, inroostering, zwangerschapsverlof, drukte met andere werkzaamheden en crisissituaties.

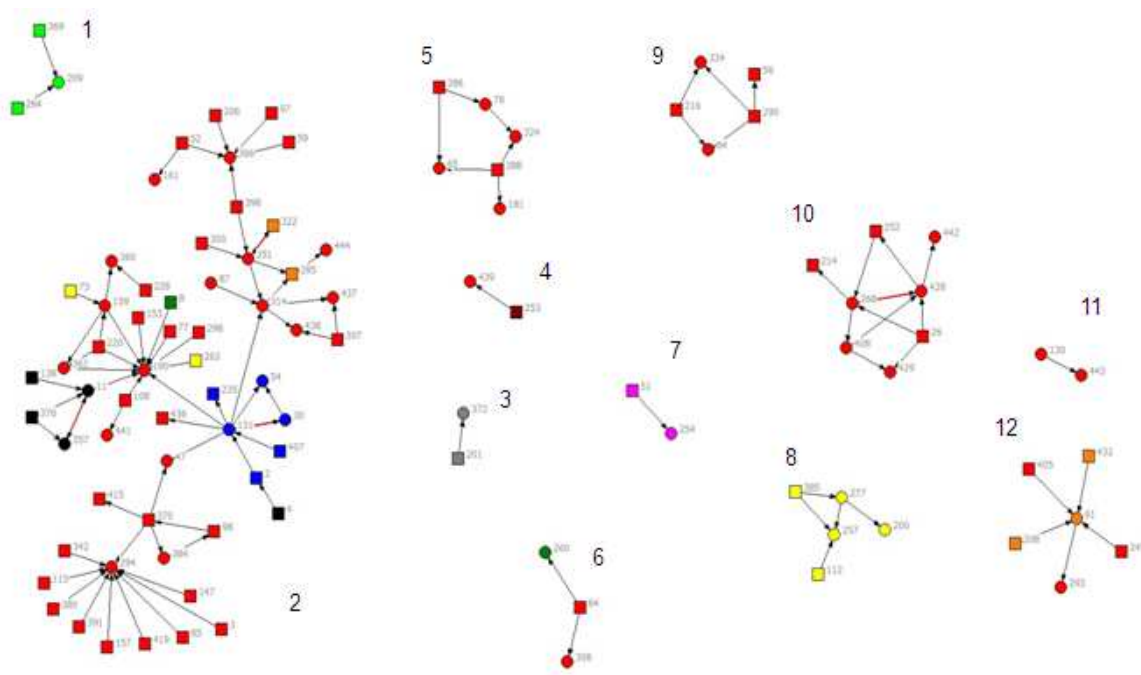
In de tabellen en grafieken die in dit hoofdstuk worden getoond wordt uitgegaan van alle respondenten die op de betreffende vragenlijst hebben gereageerd omdat de uitkomsten beperkt verschillen met de 56 respondenten die alle vragenlijsten hebben ingevuld. Met de chi-kwadraat toets is ook gekeken naar samenhang per maand voor zowel de 56 personen die alle vragenlijsten hebben ingevuld als alle respondenten die de betreffende vragenlijst hebben ingevuld. Voor elke maand is de p-waarde fors hoger dan 0,05 (bijlage F). Dit betekent dat de oorzaak-variabele 56 respondenten of alle respondenten niet van betekenisvolle invloed is op de typering. Hiermee is het gerechtvaardigd om de gegevens in dit onderzoek te presenteren op basis van alle respondenten die in de betreffende maand hebben meegedaan. Desondanks worden in bijlage G de tabellen en grafieken uit dit hoofdstuk nogmaals getoond voor enkel de 56 respondenten die alle vragenlijsten hebben ingevuld.

In deze paragraaf is inzicht verkregen in de respons, in de volgende paragraaf wordt het netwerk van de organisatie in kaart gebracht.

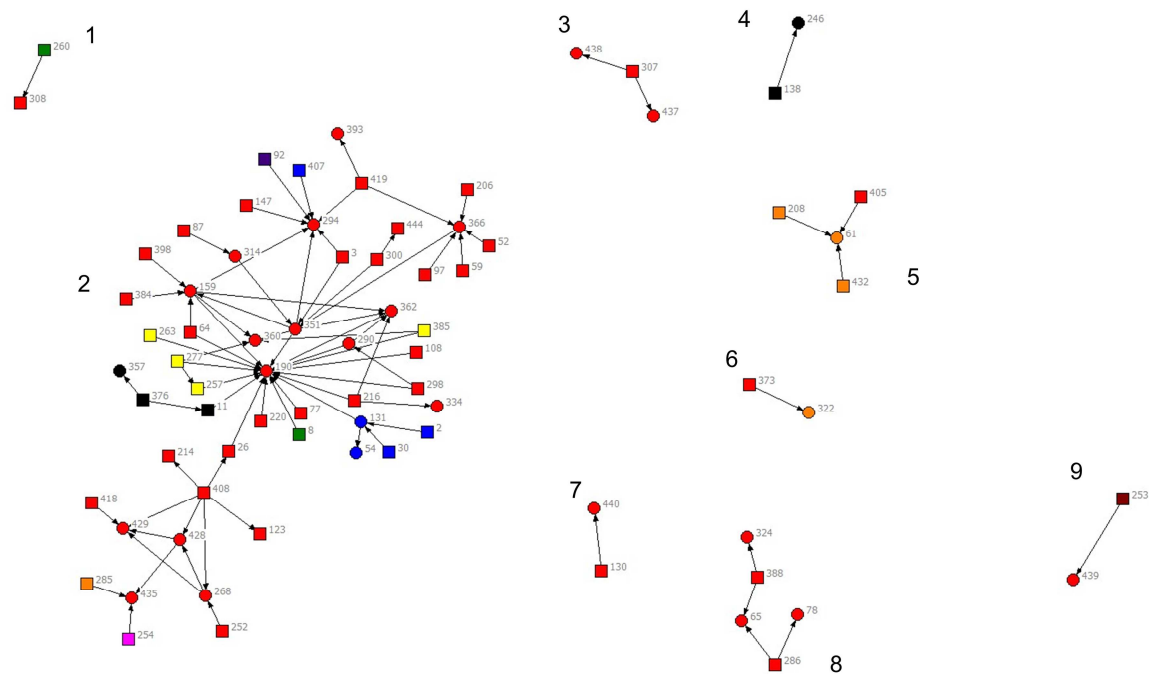
4.2 Netwerkanalyse

In hoofdstuk twee is aangegeven dat betekenisgeving niet alleen plaatsvindt in formele- maar ook in informele netwerken. In de eerste vragenlijst wordt gevraagd welke personen deel uitmaken van zowel het informele- als het adviesnetwerk. Hierbij is ook gevraagd aan te geven tot welk type deze persoon behoort: verbinder, verkoper, kenner of anders. Deze informatie is nodig om in de volgende paragraaf verbanden te kunnen leggen met opinieleiders en petrishaaltjes, variabelen die gekoppeld worden aan een kernelement uit het conceptueel model. Personen die aan een opinieleider zijn gekoppeld vormen een petrishaaltje.

In figuur 4.2 en figuur 4.3 wordt het informele- en adviesnetwerk weergegeven. Het informele netwerk bestaat uit 16 petrishaaltjes en het adviesnetwerk uit 12 petrishaaltjes. Elke kleur staat voor een afdeling waarbij rood als vergaarbak is gebruikt. Het adviesnetwerk is iets kleiner dan het informele netwerk. Hoewel men in eerste instantie gekoppeld is aan de eigen afdeling zijn beide netwerken afdelingsoverstijgend. De netwerken hangen sterk samen met de locatie en blijven grotendeels binnen de regio. Beide netwerken hebben geen hoge dichtheid.



Figuur 4.1 Informeel netwerk



Figuur 4.2 Advies netwerk

Uiterst opmerkelijk is dat het geen reciprook netwerk is maar een unilateraal netwerk. Dit kan twijfel geven over de volledigheid en juistheid van de netwerken. Ontbreken er immers personen omdat niet alle personen hebben gereageerd of hebben respondenten onjuiste opinieleiders ingevuld? Meer respondenten leiden tot een grotere netwerktekening en tot wederkerige verbindingen en ongetwijfeld zullen er meer personen opinieleider zijn. Personen die iets met De Wartburg van doen hebben, hebben inspanningen verricht om deel te nemen aan het onderzoek. Er kan worden geconcludeerd dat de huidige netwerktekening logisch is. Allereerst door de versnippering door het grote aantal locaties waarbij men per locatie in hoge mate autonoom handelt. Daarnaast is De Wartburg niet voor iedereen een 'hot item', het beheer van cliëntengelden is immers slechts een afgeleide van de directe patiënten zorg. Dit wordt ook bevestigd doordat 56% van de respondenten in de eerste vragenlijst heeft aangegeven dat zij in de afgelopen maanden geen contact heeft gehad met medewerkers van De Wartburg.

In het netwerk wordt een viertal opinieleiders vijf keer of vaker genoemd. Bijzonder is dat de respondenten aan al deze vier opinieleiders de typen verbinder, verkoper en kenner toekennen. Overigens maken deze vier opinieleiders ook deel uit van het ontwerpteam. Deze vier opinieleiders (hierna grote opinieleiders) zijn ook (deels) actief als teamleider of als meewerkend voorman. De informele organisatiestructuur wijkt bij dit verandertraject niet bijzonder veel af van de formele organisatiestructuur.

4.3 Verspreiding betekenisgeving

In deze paragraaf worden de uitkomsten met elkaar in verband gebracht. De eerste subparagraaf gaat in op het verspreidingsverloop met de verschillende typering gedurende de meetmomenten. Vervolgens wordt in de daarop volgende subparagrafen met variabelen uit het empirisch onderzoek die gekoppeld kunnen worden aan de kernelementen van het conceptueel model naar verbanden gezocht, wat is de invloed van 'wie', 'wat' en 'waar' op de verspreiding van betekenisgeving. In paragraaf 4.3.4 wordt gekeken naar de redenen die respondenten zelf hebben aangegeven waardoor de typering is veranderd.

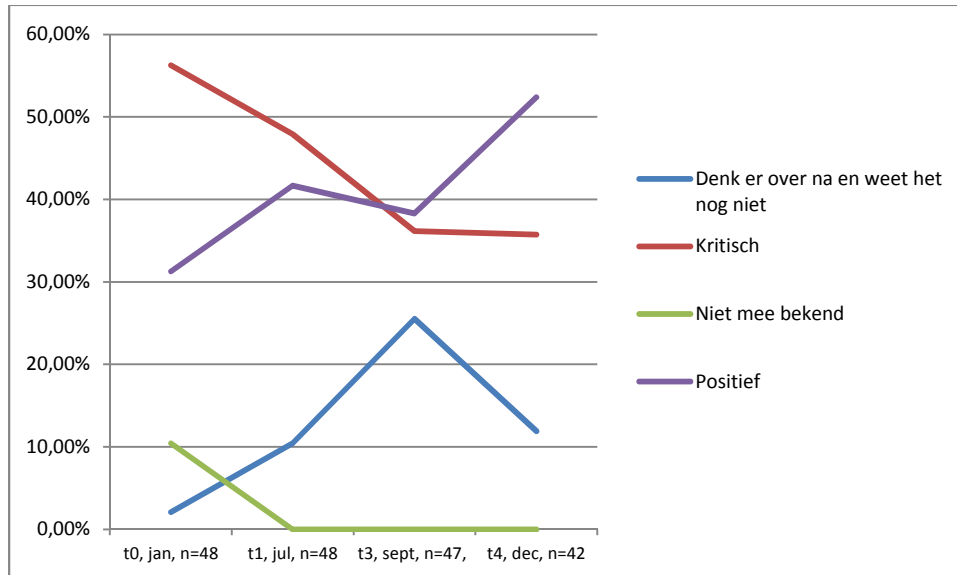
Doordat gevraagd is op naam deel te nemen aan het onderzoek zijn diverse variabelen bekend: afdeling, voormalige fusie-instelling, functie, type functie, leeftijd, geslacht, petrischaaltje advies, petrischaaltje informeel, opinieleider advies, opinieleider informeel, deelname ontwerpteam, type verandering en herkomst verandering. In bijlage F zijn de p-waardes van de chi-kwadraat toets opgenomen.

De interventies zijn niet verbijzonderd naar specifieke doelgroepen maar altijd uitgevoerd in samenspraak met het ontwerpteam.

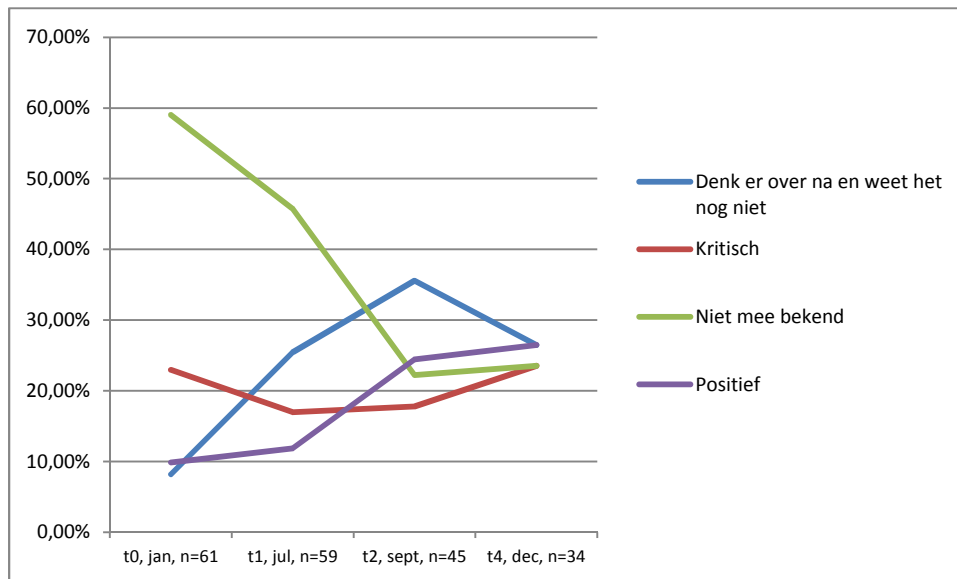
4.3.1 Verspreidingsverloop

In onderstaande tabel wordt per meetmoment aangegeven hoe men zichzelf typeert met betrekking tot De Wartburg (in de breedste zin van het woord). Zoals in hoofdstuk drie is aangegeven zijn de typering een afgeleide van de typering van Shapiro.

Er wordt allereerst een onderscheid gemaakt tussen respondenten die wel en geen contact hebben met De Wartburg, zoals is uitgevraagd in de eerste vragenlijst. Figuur 4.3 laat de uitkomsten zien van respondenten die wel contact hebben met De Wartburg en figuur 4.4 van de respondenten die geen contact hebben met De Wartburg. Bijlage H geeft aan hoe de totale groep zich typeert.



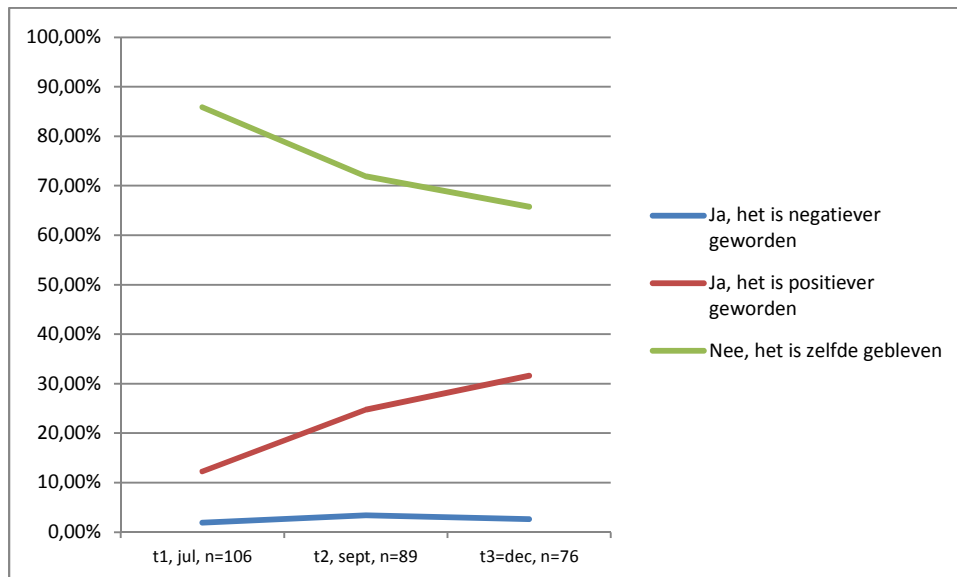
Figuur 4.3 Typering respondenten met contact



Figuur 4.4 Typering respondenten zonder contact

Beide grafieken laten een soortgelijk patroon zien, echter bij de respondenten die geen contact hebben met De Wartburg blijft er een aanzienlijke groep die nog onbekend of zich nog geen mening heeft gevormd. De resultaten laten zien dat de respondenten gaandeweg positiever worden. De chi-kwadraat-toets geeft voor t0 t/m t2 tussen oorzaak-variabele wel of geen contact met De Wartburg met de gevolg-variabele typering een p-waarde lager dan 0,05 ($t_3=0,08$). Hiermee wordt aangetoond dat voor t0 t/m t2 het voor de typering van belang is of men wel of geen contact heeft met De Wartburg. Opmerkelijk is dat het aandeel 'kritisch' bij respondenten die geen contact hebben met De Wartburg nagenoeg gelijk blijft.

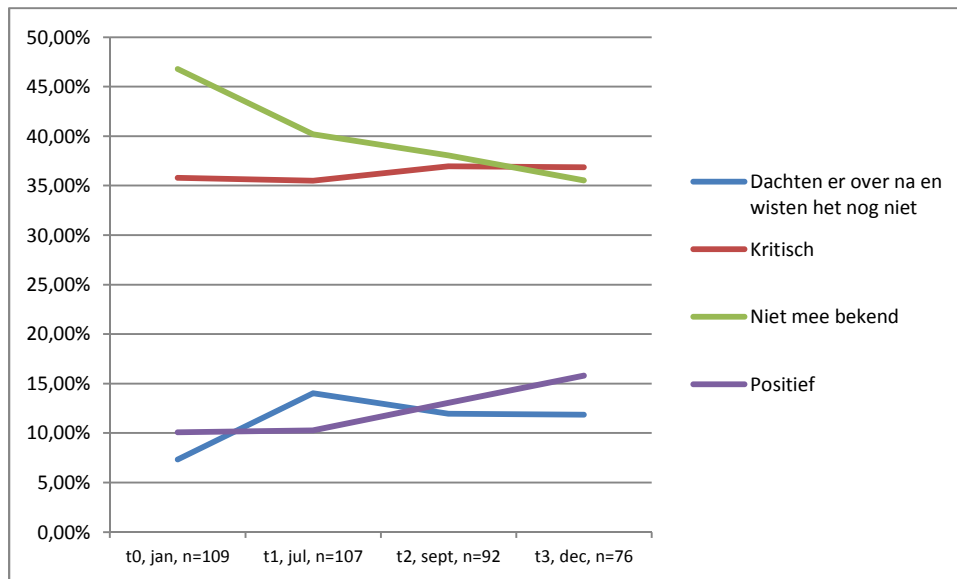
Er wordt een patroon herkend dat overeenkomt met het model van Shapiro (figuur 2.2). Personen zijn allereerst ‘onbekend’ met De Wartburg, vervolgens ‘denkt men erover na’. De uitkomst is of men wordt ‘positief’ of men wordt ‘kritisch’. In voorgaande twee figuren is gekeken naar de typering die men zichzelf heeft meegegeven. In figuur 4.5 wordt de uitkomst getoond op de vraag of er een verandering is opgetreden. Hierbij dient wel beseft te worden dat het antwoord bestaat uit verschillende typering. Bijvoorbeeld van de respondenten die in t3 aangaven dat het beeld gelijk is gebleven ten opzichte van t2 had 23,68% zichzelf als ‘positief’ getypeerd (bijlage I).



Figuur 4.5 Is beeldvorming gewijzigd

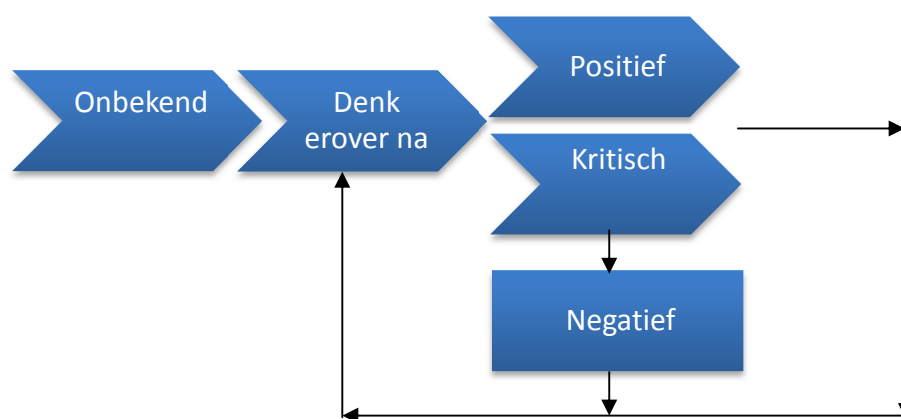
Dat ‘kritisch’ niet hetzelfde is als ‘negatief’ blijkt doordat 7,89% van de respondenten in t3 die positiever zijn geworden zichzelf als ‘kritisch’ typeren (bijlage I). Hiermee wordt duidelijk dat een typering als ‘negatief’ ontbreekt. Bij het opstellen van de vragenlijst is erover nagedacht ‘kritisch’ te vervangen door ‘negatief’, hier is echter niet voor gekozen omdat naar verwachting personen zichzelf minder snel als ‘negatief’ typeren.

In de vragenlijst is ook gevraagd te typeren hoe collega’s denken over De Wartburg. De uitkomsten verschillen enorm ten opzichte van hoe men zichzelf typeert. Figuur 4.6 laat zien dat men over collega’s veel negatiever is gestemd, of anders gezegd de respondenten typeren zichzelf positiever ten opzichte van collega’s. In de volgende paragraaf komt dit terug.



Figuur 4.6 Typering over collega's

Het verspreidingsverloop volgt een cyclus met een volgordelijkheid. In figuur 4.7 worden deze stappen weergegeven. Na 'onbekendheid' volgt 'denk erover na' en vervolgens wordt men of 'kritisch' of 'positief'. Na 'kritisch' kan men 'negatief' worden of men 'denkt er opnieuw over na'. Tussen de verschillende fasen vinden gebeurtenissen en/of interventies plaats waardoor de typering wijzigt. Vanuit het model, weergegeven in figuur 4.7, wordt ook verklaard dat respondenten die geen contact hebben met De Wartburg eerder kritisch blijven. Immers naast de kritische grondhouding zijn er onvoldoende betekenisvolle gebeurtenissen waardoor men zichzelf positiever typeert.



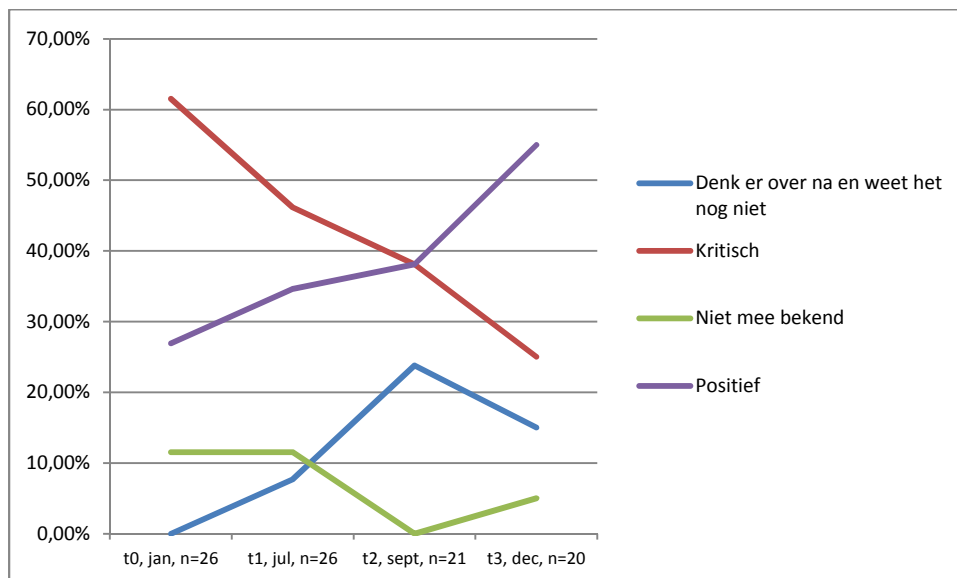
Figuur 4.7 Typeringen verspreidingsverloop

4.3.2 Wie

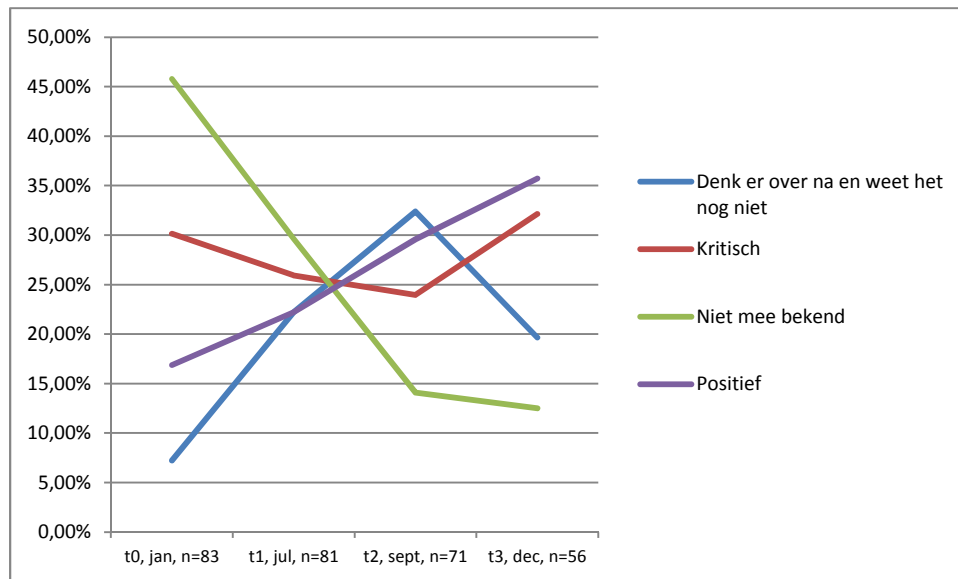
In deze subparagraaf wordt nagegaan of de opinieleiders verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden. In de eerste vragenlijst is gevraagd van wie men uit het advies- of informele netwerk informatie verkrijgt. Deze groep personen die hier zijn geselecteerd worden opinieleiders genoemd. In figuur 4.8 wordt de typering van de opinieleiders getoond en in figuur 4.9 de typering van de niet-opinieleiders. Het beeld van de opinieleiders is positiever dan het beeld van de niet-opinieleiders. De personen die als opinieleider zijn genoemd zijn veelal ook bekend met De Wartburg. Er zit weinig verschil tussen de uitkomsten van de (niet-)opinieleiders tussen het advies- en informele netwerk. Het adviesnetwerk is licht positiever op basis van percentages maar dat komt voornamelijk doordat minder personen als opinieleider zijn aangemerkt.

De p-waarde van de chi-kwadraat-toets geeft bij t0 en t1 tussen oorzaak-variabele wel of geen opinieleiders en gevolg-variabele typering een waarde onder 0,05, maar bij t2 is p-waarde 0,45 en bij t3 is de p-waarde 0,47. Gedurende t0 en t1 is het onderscheid met oorzaak-variabele wel of geen opinieleiders van invloed op de variabele typering, echter bij t2 en t3 is er geen onderscheid tussen variabele wel of geen opinieleiders met gevolg-variabele typering. Gedurende de meetmomenten neemt de p-waarde gestaag toe en wordt de typering van opinieleiders overgenomen door niet-opinieleiders.

Als naar samenhang wordt gekeken met de modererende variabele typering 'positief' tussen oorzaak-variabele wel of geen opinieleiders met gevolg-variabele maanden dan laat de chi-kwadraat-toets een p-waarde zien van 0,93. Deze p-waarde geeft aan dat het geen verschil maakt voor de typering 'positief' als men wel of geen opinieleider is. Als met gelijke oorzaak- en gevolg-variabelen 'kritisch' als modererende variabele wordt geselecteerd is de p-waarde 0,54; fors minder als 'positief' maar meer dan 0,05 waardoor ook voor de typering 'negatief' het geen verschil maakt of men wel of geen opinieleider is.



Figuur 4.8 Typering opinieleiders



Figuur 4.9 Typering niet-opinieelers

In het netwerk zijn vier grote opinieelers, alleen de onderzoeker heeft niet deelgenomen aan de vragenlijsten. Kijkend naar de typering van de drie grote opinieelers dan zijn juist zij veel positiever geworden; was in t0 33,33% positief, in t3 is dit percentage opgeklommen naar 66,67%. Als wordt gekeken naar de vraag of het beeld is gewijzigd dan blijkt dat twee opinieelers binnen deze groep in t3 aangaven positiever te zijn geworden ten opzichte van de vorige meting, de derde opinieleider was in t2 al positief en haar beeld was in t3 ongewijzigd.

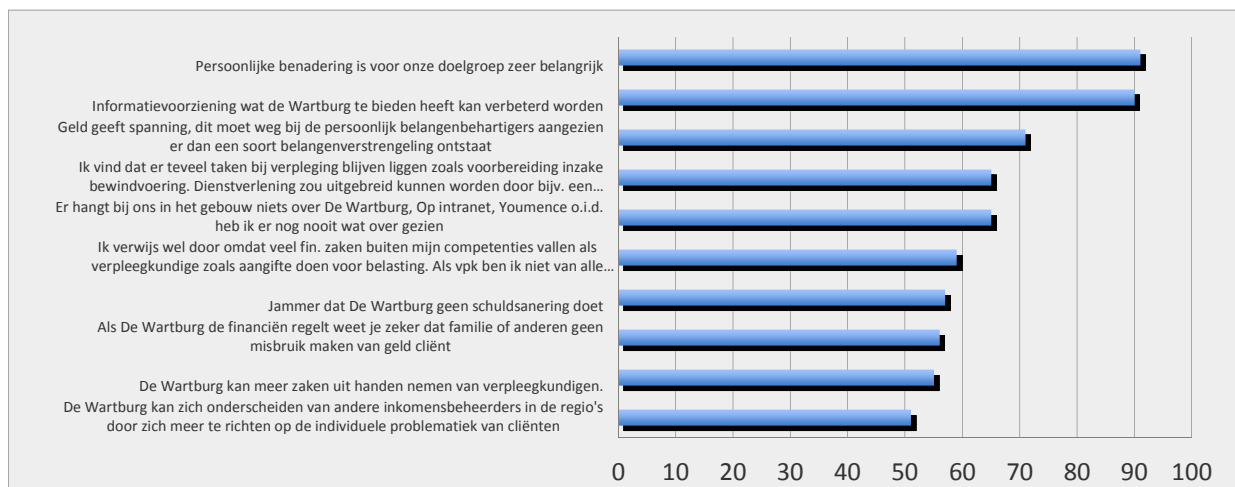
Opmerkelijk is dat niet-opinieelers en personen die geen contact hebben met De Wartburg kritischer blijven. Personen die aan de rand van het netwerk staan of niet zijn opgenomen in het netwerk lijken minder uit te wisselen over De Wartburg, men heeft blijkbaar standaard een kritische grondhouding en typeert zichzelf dan eerder als 'kritisch'. Dit kwam eerder terug bij de typeringsvraag over collega's die men ook veelal als 'kritisch' typeert. Interessant is de ommekeer vanaf t2 waarbij de p-waarde omhoog schiet. Hiermee wordt aangetoond dat de typering van de opinieelers gaandeweg wordt overgenomen, opinieelers laten hiermee zien dat zij invloed hebben op de verspreiding van betekenisgeving.

4.3.3 Wat

In deze subparagraaf wordt nagegaan in hoeverre de inhoud van belang is voor de verspreiding van betekenisgeving.

De uitkomsten van de chatsessies gaven 99 uitspraken met gedeelde betekenissen. Het blijkt hierbij dat enkele deelnemers zorgen voor het merendeel van de berichten. De actieve deelnemers zijn niet alleen opinieelers terwijl de opinieelers wel grotendeels verantwoordelijk blijken te zijn voor de reacties die uiteindelijk gedeelde betekenissen zijn geworden. Door het ontwerpteam zijn alle uitspraken gerubriceerd naar onderwerpen en samengevat in één of meerdere uitspraken. In de eerste vragenlijst kon worden gereageerd op de 29 uitspraken. In figuur 4.10 worden de uitspraken getoond met de meeste overeenstemming.

De uitspraken hebben betrekking op het kernelement 'wat', het is direct gekoppeld aan de inhoud. Ook persoonlijke benadering wordt hiertoe gerekend omdat het gedrag betreft. Bij de inhoud speelt de vorm dan ook een belangrijke rol.



Figuur 4.10 Uitspraken met meeste overeenstemming

Niet over elke uitspraak werd hetzelfde gedacht. In bijlage E worden uitspraken opgesomd met een variatie in reacties.

De praktische relevantie voor het onderzoek zit in het inzichtelijk krijgen van de behoefte van betrokkenen en in de opvolging van deze verbeteronderwerpen. Zoals ook in het vorige hoofdstuk is aangegeven heeft het ontwerpteam de uitkomsten van de eerste vragenlijst teruggebracht naar het volgende viertal verbeteronderwerpen:

- informatievoorziening
- takenpakket inhoudelijk belangenbehartiger – bewindvoerder
- schuldsanering
- persoonlijke benadering.

De onderzoeker heeft met het ontwerpteam en andere betrokkenen volop gewerkt aan opvolging van het kernelement 'wat'. In bijlage J wordt dit verder uiteengezet.

Met de onderzoeksresultaten kan niet via een variabele, anders dan hetgeen genoemd in paragraaf 4.3.4, verbinding worden gemaakt met het kernelement 'wat'.

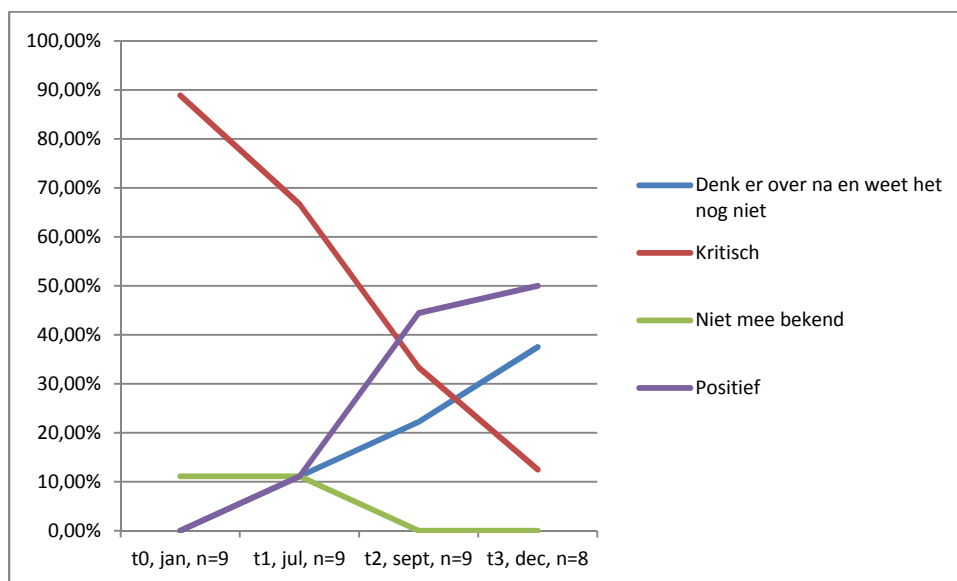
Deze subparagraaf maakt duidelijk als men iets wil veranderen dat het noodzakelijk is te weten wat veranderd moet worden. Hierover moet consensus bestaan. Respondenten geven te kennen graag te willen meedenken. De verbeterpunten hebben betrekking op de inhoud al is de vorm hierbij van grote betekenis.

4.3.4 Waar

In deze subparagraaf wordt met het kernelement 'waar' vooral gekeken naar de context, verband of omgeving waarin iets gebeurt. Hiermee wordt verbinding gemaakt met de variabelen: ontwerpteam, afdeling, petrishaaltje, voormalige fusie-instelling en functie.

In figuur 4.11 wordt het verspreidingsverloop van de ontwerpteamleden getoond. Hieruit blijkt, in aanvulling op paragraaf 4.3.2, dat hoe meer men betrokken is bij het verandertraject van De Wartburg hoe minder kritisch men is over De Wartburg. De chi-kwadraat toets kan voor de ontwerpteamleden beperkt worden ingezet omdat niet altijd wordt voldaan aan de voorwaarden omtrent de aantallen. Met oorzaak-variabele wel of geen lid van het ontwerpteam en gevolg-variabele typering is de p-waarde over alle maanden 0,02; wel of lid van het ontwerpteam is hiermee van invloed op de typering.

Als oorzaak-variabelen ontwerpteamleden en opinieelers wordt afgezet met modererende variabele maand tegen gevolg-variabele typering zijn de p-waardes hoog ($> 0,58$), dit betekent dat ontwerpteamleden en opinieelers zich redelijk gelijk typeren. Bij oorzaak-variabelen niet-ontwerpteamleden en niet-opinieelers met gevolg-variabele typering en modererende variabele maand is de samenhang nog groter (p-waardes $> 0,81$).



Figuur 4.11 Typering ontwerpteamleden

Ook als wordt gekeken naar de verschillende petrishaaltjes laten de resultaten zien dat de petrishaaltjes gaandeweg positiever worden, respondenten die deel uitmaken van een petrishaaltje zijn positiever dan respondenten die geen deel uitmaken van een petrishaaltje. Om de chi-kwadraat-toets te mogen toepassen moet er worden gegroepeerd tussen personen die wel en geen lid zijn van een petrishaaltje. De p-waardes met de modererende variabele maand en oorzaak-variabele wel of geen lid van petrishaaltje en de gevolg-variabele typering zijn in t0, t1 en t2 minder dan 0,05 maar in t3 ineens 0,60.

In t0, t1 en t2 is het voor de typering van belang of men wel of geen deel uitmaakt van een petrishaaltje, bij t3 niet meer. Hier wordt een soortgelijk patroon herkend als bij de opinieelers. Gaandeweg vormen ook personen die geen lid zijn van een petrishaaltje zich een mening over het

verandertraject en deze typering groeien met de tijd naar elkaar toe. Hiermee wordt ook aangetoond dat interactie verspreiding beïnvloedt.

De chi-kwadraat toets kan ook worden toegepast op oorzaak-variabelen lid petrishaaltje en opinieleider met gevolg-variabele typering en modererende variabele maand, hier lopen de p-waarden op tot 0,86 in t3. Lid van een petrishaaltje en opinieleider zijn maakt geen verschil voor de typering. Het omgekeerde is overigens ook het geval, geen lid van een petrishaaltje en niet-opinieleiders hebben voor de typering een nog grotere samenhang.

Er wordt aangetoond dat wel of geen lid van een petrishaaltje invloed heeft op het typeringsverloop.

Helaas kan de chi-kwadraat-toets niet worden toegepast bij de kostenplaatsen omdat niet wordt voldaan aan de voorwaarden omtrent de aantallen. Als per kostenplaats wordt gekeken waar de beeldvorming is gewijzigd valt op dat het aandeel positiever gedeeld door gelijk blijvend en negatief opgeteld waarbij t3 is afgezet tegen t0 vooral is gewijzigd bij de kostenplaatsen waar de ontwerpteamleden deel van uitmaken (bijlage K). De respondenten binnen de kostenplaats waar de ontwerpteamleden geen deel van uitmaken hebben via het netwerk veelal een verbinding met één van de grote opinieleiders. Opmerkelijk is dat twee kostenplaatsen, waar een respondent negatiever is geworden, gemiddeld niet positiever zijn geworden.

Als hierbinnen wordt gekeken naar respondenten die wel en geen contact hebben met De Wartburg blijkt dat respondenten die contact hebben met De Wartburg eerder een mening hebben gevormd. De kostenplaats lijkt invloed te hebben op de typering.

Bijlage L laat zien dat respondenten van voormalig Zwolse Poort gematigder zijn dan respondenten van voormalig Adhesie. Ook hier blijkt dat naarmate men verder van het verandertraject afstaat men zichzelf minder snel als 'positief' typeert. Het aandeel 'kritisch' van voormalig Zwolse Poort respondenten die geen contact hebben met De Wartburg stijgt van 7,55% naar 10,53%, gelijk aan de negatievere typering die de respondenten aan de groep toekennen. Als men niet bekend is met het veranderingsobject ervaart men interventies en gebeurtenissen eerder als kritisch. De p-waarde van de chi-kwadraat toets met als oorzaak-variabele fusieinstelling en gevolg-variabele typering geeft over t0, t1 en t2 een uitkomst onder 0,05 en in t3 is de p-waarde 0,24. Gaandeweg is het onderscheid voormalige fusieinstelling minder van belang voor de typering. Als 'positief' de modererende variabele is met fusieinstelling als oorzaak-variabele en typering als gevolg-variabele is de p-waarde 0,15. Deze waarde is meer dan 0,05 maar is wel de laagste waarde ten opzichte van de andere variabelen.

Als de functies worden opgedeeld in management en verpleegkundige functies blijkt dat het management zich sneller een mening vormt. Het aandeel 'onbekend' verdwijnt bij het management volledig in t3 en daarnaast typeert het management zichzelf in t3 83% positiever dan in t1 (bijlage M). Het lijkt erop dat het management zich eerder een mening vormt op basis van de informatie die zij ontvangen en daarbij minder ontvankelijk zijn voor de netwerkgesprekken. Mogelijk gaan verpleegkundigen meer af op ervaringen terwijl het management genoeg neemt met de informatie die wordt aangereikt. Op basis van de chi-kwadraat toets voor de modererende variabele maand en de oorzaak-variabele type functie en gevolg-variabele typering is de p-waarde altijd hoger

dan 0,75. Deze p-waardes geven aan dat het voor de typering geen verschil maakt welke type functies men bekleedt.

In deze paragraaf is aangetoond dat de context invloed heeft op de verandering en verspreiding van betekenisgeving. Als men verder afstaat van het veranderingsobject of minder is betrokken bij het verandertraject is men kritischer. De hoge p-waardes laten grote mate van samenhang zien tussen typering van opinieleiders, respondenten die lid zijn van een petrishaaltje, respondenten die contact hadden met De Wartburg en ontwerpteamleden. Daarnaast is er ook sterke samenhang tussen typering van niet-opinieleiders, respondenten die geen lid zijn van een petrishaaltje, respondenten die geen contact hadden met De Wartburg en niet-ontwerpteamleden. Gaandeweg groeien de typering meer naar elkaar toe.

4.3.4 Waardoor

Nadat in de vorige subparagrafen met variabelen verbanden zijn gezocht, wordt in deze subparagraaf nagegaan of de verspreiding van betekenisgeving samenhangt met wat respondenten zelf aangeven waardoor het beeld verandert.

In elke vragenlijst is uitgevraagd naar aanleiding waarvan men positiever of negatiever is gaan denken. Er zijn geen voorbeelden aangegeven om personen onbevangen te laten reageren. Niet iedere respondent heeft deze vraag beantwoord, in t1 is gereageerd door 11,21%, in t2 door 26,09% en in t3 door 30,26%. Hetgeen de respondenten hebben genoemd is onderverdeeld naar kernelement 'wie', 'wat' of 'waar'.

Het kernelement 'wat' wordt door de respondenten het meest vaak aangegeven waardoor de beeldvorming is gewijzigd. Hierbinnen is de informatievoorziening het meest belangrijke onderdeel. Het antwoord informatievoorziening is niet vreemd omdat 37,17% heeft aangegeven in t0 niet bekend te zijn met De Wartburg. Doordat er volop is gewerkt aan een verbeterde informatievoorziening heeft men dit ook zelf ervaren en uiteindelijk gewaardeerd. Ook ervaringen zijn bepalend. In de ervaringen wordt onder andere verwezen naar meer openheid, adequater handelen en betere procedure rondom aanmelden. Als men negatiever is geworden wordt uitsluitend verwezen naar ervaringen; specifieke situatie rondom een cliënt, er wordt geen antwoord gegeven op de vraag, aanvaringen met cliënten en onduidelijkheid over de rol.

Opmerkelijk is dat het kernelement 'wie' niet expliciet wordt genoemd terwijl uit de onderzoeksresultaten wel van belang lijkt te zijn met wie wordt gesproken.

Het kernelement 'waar' heeft ook een fors aandeel, dit is volledig gegroepeerd naar methodiek en drive. Hier wordt bedoeld op de wil en moeite die wordt gedaan om beter aan te sluiten bij de behoefte van de cliënten en medewerkers.

Tabel 4.3 Waardoor verandering

Kernelement	Omschrijving	Maand		
		T1, jul, n=12	T2, sept, n=24	T3, dec, n=23
Wat	Ervaringen	25,00%	16,67%	21,74%
	Informatievoorziening	33,33%	37,50%	30,43%
	Inperking aanbod	8,33%	0,00%	0,00%
	Nieuwe ontwikkelingen	0,00%	4,17%	0,00%
Totaal wat		66,67%	58,33%	52,17%
Wie	Gesprek collega's	0,00%	0,00%	4,35%
	Persoonlijk contact	8,33%	0,00%	4,35%
Totaal wie		8,33%	0,00%	8,70%
Waar	Methodiek en drive	25,00%	41,67%	39,13%
Totaal waar		25,00%	41,67%	39,13%
Eindtotaal		100,00%	100,00%	100,00%

Helaas wijzen respondenten niet naar een specifieke interventie of een betekenisvolle gebeurtenis, men geeft veelal algemene antwoorden. Het kan voor respondenten moeilijk zijn de reden van verandering aan te duiden, het kan ook zijn dat het onderwerp niet als zeer belangrijk wordt aangemerkt. Op basis van deze onderzoeksresultaten en het feit dat niet iedere respondent deze vraag heeft beantwoord is voorzichtigheid geboden om te concluderen welk kernelement de verspreiding van betekenisgeving het meest beïnvloedt.

Wel is het van cruciaal belang dat bij de verspreiding van betekenisgeving de inhoud beklijvend moet zijn, medewerkers moeten zelf voelen dat veranderingen voldoen in hun behoefte. Daarnaast is men positief gestemd als er een wil is om te veranderen, ook hier is het weer belangrijk een match te maken met de behoefte van de betrokkenen.

4.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit het onderzoek weergegeven en is antwoord gegeven op de deelvraag hoe de verspreiding van betekenisgeving verloopt en welke beïnvloedende factoren zijn.

De chi-kwadraat toets geeft inzicht in hoeverre verschillende oorzaak-variabelen samenhangen met het typeringsverloop. Of men daadwerkelijk kritischer of positiever is geworden wordt vooral goed zichtbaar in de grafieken.

Hieronder worden de resultaten samengevat:

- Er wordt geen omslagpunt herkend vanwaar de groei exponentieel verloopt (bijlage H)
- De verspreiding van betekenisgeving lijkt een cyclus te volgen (figuur 4.7)
- Ook respondenten die zichzelf als 'kritisch' typeren zijn veelal positiever geworden (bijlage I)
- Opinieleiders zijn positiever dan niet opinieleiders (figuur 4.8 en figuur 4.9). De chi-kwadraattoets laat zien dat in t2 en t3 de niet-opinieleiders de typeringen van de opinieleiders overnemen
- De grote opinieleiders zijn en kenner en verbinder en verkoper (paragraaf 4.2)
- Ontwerpteamleden zijn positiever dan niet ontwerpteamleden (figuur 4.11)
- Hoe meer men betrokken is bij het verandertraject hoe positiever men zichzelf typeert. Ontwerpteamleden zijn positiever dan opinieleiders, opinieleiders zijn positiever dan

personen die contact hebben met De Wartburg etc. Respondenten nemen standaard een kritische grondhouding aan (figuur 4.3 t/m figuur 4.11)

- Respondenten die geen contact hebben met De Wartburg zijn kritischer dan respondenten die contact hebben met De Wartburg (figuur 4.3 en figuur 4.4)
- Respondenten die deel uitmaken van het informele- of adviesnetwerk zijn positiever dan zij die hier geen deel van uitmaken. De chi-kwadraat toets laat met de p-waarde vanaf t3 een ommekeer zien waarbij de typeringen meer naar elkaar toegroeien
- Negatieve beeldvorming is te wijten aan negatieve ervaringen, de respondenten maken geen deel uit van het informele- of adviesnetwerk
- Het management typeert zich positiever als verpleegkundigen (bijlage M)
- Interactie bevordert verspreiding van betekenisgeving. Vanaf t2 en t3 nemen de p-waardes van de chi-kwadraat toets fors toe bij zowel de variabele petrischaal, De Wartburg contact, opinieleiders en fusieinstelling. Het lijkt erop dat typeringen van opinieleiders worden gevolgd als gevolg van communicatie binnen en tussen petrischaaltjes
- Het is van eminent belang te weten wat er veranderd moet worden, de uitkomsten van de chatsessies geven dit onomstreden aan (paragraaf 4.3.3)
- Verbeterde informatievoorziening zorgt ervoor dat onbekendheid afneemt (tabel 4.3)
- Respondenten geven aan dat met name informatievoorziening, ervaringen (kernelement 'wat') en methodiek en drive (kernelement 'waar') bepalend zijn geweest voor de verandering van typering (tabel 4.3).

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de literatuur uit hoofdstuk twee en de resultaten van het empirisch onderzoek uit het vorige hoofdstuk antwoord gegeven op de probleemstelling en de deelvragen. Daarna worden beperkingen gegeven en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor de organisatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie.

5.1 Beantwoording deelvragen

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is:

Hoe verloopt de verspreiding van betekenisgeving over betrokkenen bij een (geplande) organisatieverandering en welke zijn beïnvloedende factoren?

Er wordt in deze paragraaf eerst antwoord worden gegeven op de afzonderlijke deelvragen.

1. Wat is een geplande organisatieverandering?

Geplande organisatieverandering gaat uit van een maakbare werkelijkheid waarbij stabiliteit, voorspelbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid centraal staan. Er is feitelijk één werkelijkheidsconstructie die door het management of de veranderaar wordt uitgerold om van een *ist* naar een *soll* situatie te gaan. Het management of de veranderaar heeft een actieve rol, door het uitvoeren van interventies, om het vooraf bepaalde resultaat te behalen. Dit in tegenstelling tot emergente organisatieverandering. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Lippit omdat het eindresultaat bij deze definitie niet vast staat maar wel is besloten verbeteringen te bewerkstelligen.

2. Wat wordt verstaan onder betekenisgeving?

Betekenisgeving is een complex en interactief (sociaal-constructionistisch) proces en is kortweg het construeren van de werkelijkheid. Het veranderen van betekenisgeving vindt voornamelijk plaats door het uitwisselen en reflecteren via verhalen.

Bij zowel de individueel cognitieve- als de sociaal-constructionistische stroming gaat men ervan uit dat de mens zijn werkelijkheid actief creëert en hier betekenis aan geeft. Een groot verschil is dat bij de tweede stroming door sociale interactie gedeelde betekenisgeving ontstaat. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de sociaal-constructionistische stroming.

3. Wat is er in de literatuur bekend over de verspreiding van betekenisgeving?

Gladwell, Shapiro en Herrero hebben ieder een eigen model voor de verspreiding van betekenisgeving. De auteurs hebben gemeenschappelijke elementen die de verspreiding bevorderen.

Men is ervan overtuigd dat personen met specifieke rollen van belang zijn om de verspreiding te bevorderen waarbij contact tussen verschillende groepen nodig is om het besmettingsproces in gang te zetten. Daarnaast geeft men aan dat de omgeving stimulerend kan werken. Er kan dan ook actief worden geïntervenieerd om het veranderingsproces te faciliteren. Kleine veranderingen kunnen leiden tot grote (niet lineaire) gevolgen.

4. Hoe kan verspreiding van betekenisgeving worden gemeten?

Als onderzoeksinstrument is in dit onderzoek de Change Mirror ingezet. Met de narrative research tool Synthetron kan betekenisgeving worden gemeten. Om het verspreidingsverloop te bepalen zijn in de vragenlijsten soortgelijke typeringingen als van Shapiro gebruikt: 'kritisch', 'onbekend', 'denk er over na en weet het nog niet' en 'positief'. Doordat is gevraagd op naam de vragenlijsten in te vullen wordt het verspreidingsverloop inzichtelijk. Bovendien kan voor het bepalen van de samenhang een koppeling worden gemaakt met andere variabelen.

5. Wat is de invloed van opinieleiders (kenners, verbinders, verkopers) op de verspreiding van betekenisgeving?

Grote opinieleiders hebben en de rol kenner en de rol verbinder en de rol verkoper.

Opinieiders lijken positiever te zijn ingesteld, de meeste opinieleiders zijn echter ook bekend met De Wartburg. Niet-opinieiders en personen die geen contact hebben met De Wartburg zijn kritischer. Personen die aan de rand van het netwerk staan of niet zijn opgenomen in het netwerk lijken standaard een kritische grondhouding aan te nemen. Opinieiders lijken eraan bij te dragen dat er binnen het petrischaaltje verandering van betekenisgeving optreedt.

6. Wat is de invloed van de inhoud en de context op de verspreiding van betekenisgeving?

Tijdens de chatsessies kwamen gedeelde betekenissen naar boven drijven, uitsluitend inhoudelijke items waarbij de vorm ook bepalend is. Inhoud die voorziet in de behoefte van de betrokkenen is een noodzakelijke voorwaarde om de verspreiding op gang te laten komen. De context ontwerpteam, petrischaaltje en kostenplaats werkt als gevolg van interactie bevorderend voor de verspreiding van betekenisgeving. Uit de resultaten blijkt dat hoe meer men bij het verandertraject betrokken is hoe positiever men is gesteld. Hiermee wordt aangegeven dat wat aandacht krijgt groeit.

5.2 Conclusie en discussie

Doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in elementen die de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden waardoor verandertrajecten effectiever en efficiënter kunnen worden gefaciliteerd. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

Het onderzoek laat een duidelijk verspreidingsverloop in de tijd zien. Helaas heeft er geen omslagpunt plaatsgevonden vanaf waar de verspreiding viraal verloopt.

De onderzoeksresultaten leiden niet tot een exacte verhouding van de elementen uit de wiskundige formule waardoor de verspreiding van betekenisgeving viraal verloopt. Omdat elk verandertraject uniek is door eigen actoren, een eigen verandering en een eigen context is een exacte verhouding niet te berekenen.

Het gaat er niet om welk element uit het conceptueel model het meest van belang is, dit is hetzelfde als de vraag wat het belangrijkste wiel van een driewieler is. De onderlinge samenhang, waarbij het geheel meer is dan de som van de delen, kan ook worden vergeleken met de metafoor van het

lichaam uit Efeziërs 4 waarbij Christus het hoofd is en de gelovigen de ledematen. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt echter dat bij dit organisatieverandertraject opinieleiders een prominente rol hebben, dat een beklijvende inhoud een voorwaarde is en dat een krachtige context bevorderend werkt voor de verspreiding van betekenisgeving.

Het tot op detail bestuderen van relaties tussen elementen in het systeem in termen van oorzaak en gevolg doet geen recht aan de complexiteit omdat alles met alles samenhangt. Bovendien is er op voorhand geen volledige voorspelbaarheid en een kleine verandering in variabelen kan enorme effecten hebben.

Peters en Wetzels (2003) maken een vergelijking met spinnen. Spinnen zijn de actoren en zijn bezig met een lokaal stukje draadwerk maar werken daarmee tevens aan het grotere geheel terwijl het grotere geheel weer invloed heeft op de lokale spin en zijn activiteiten. Zo is het ook bij verandertrajecten; soms spint men samen, soms met tegengestelde belangen en zit men elkaar in de haren, maar uiteindelijk is men allemaal aan elkaar verbonden via dunne draadjes en iedere grens die men trekt is maar van beperkte waarde. Een besluit binnen het functionele grensgebied van de ene persoon heeft ongetwijfeld ergens anders in het web neven- en verborgen effecten. Hoe men de werkelijkheid ziet is immers altijd lokaal, contextgebonden en deze verandert permanent.

De metafoor dat een bedrijf functioneert als een lichaam is ook van toepassing. Zoals Covey (2008) al stelde bewijst het lichaam dat de echt blijvende veranderingen altijd van binnen naar buiten gaan en niet andersom. Dit betekent dat je in een bedrijf een continue medezeggenschapsstructuur dient op te bouwen om veranderingen, lees verbeteringen, van binnen uit te laten groeien. Organisaties hebben immers een hekel aan indringers zoals bij het menselijk lichaam in de vorm van een virus, een bacterie of iets anders lichaam oneigens. Het lichaam zal haar uiterste best doen de indringers te elimineren of te verdrijven. De resultaten laten duidelijk zien dat het een voorwaarde is dat de verandering voorziet in de behoefte van de betrokkenen.

Interventies kunnen zijn als medicijnen; als ze werken, kunnen ze ook bijwerkingen hebben. Zolang echter de afwijking binnen acceptabele grenzen valt zal het immuunsysteem niet ingrijpen.

Het conceptueel model maakt zichtbaar welke elementen de verspreiding van betekenisgeving beïnvloeden.

Om verandertrajecten te faciliteren dienen de volgende vragen tijdens het verandertraject positief beantwoord te worden:

- Is wie aanstekelijk
- Is wat beklijvend
- Is waar krachtig

Dit vraagt wel de nodige voorbereiding. Het is van belang te weten wat er veranderd moet worden. De verandering zelf moet voldoen aan de behoeften van de betrokkenen en dient dan ook bottom-up bepaald te worden. Het blijkt dat men wel wil veranderen maar niet veranderd wil worden. Vervolgens is het wenselijk om gebruik te maken van opinieleiders. Om de opinieleiders effectief te kunnen inzetten dient inzicht te zijn in de informele organisatiestructuur. Het helpt een omgeving te faciliteren waardoor deze opinieleiders de vrijheid krijgen om de verandering te bespoedigen, bijvoorbeeld in projectverband.

Het werken met een ontwerpteam als afspiegeling van de organisatie kan enorm bevorderend werken. Het onderzoek laat immers ook zien dat wat aandacht krijgt groeit.

Er moeten echter ook de nodige beperkingen worden gemaakt.

Ondanks dat het een longitudinaal panelonderzoek betreft zijn de conclusies alleen gerechtvaardigd op De Wartburg over deze specifieke periode.

De kernelementen 'wie', 'wat' en 'waar' zijn gekoppeld aan enkele of meerdere variabelen. De conclusie heeft alleen betrekking op de variabelen waar in dit onderzoek een koppeling mee is gemaakt.

Ondanks de ingezette onderzoeksmethoden blijft er sprake van enige subjectiviteit. De onderzoeker heeft zelf een ontwerpteam samengesteld. Het script van de chatsessies is vooraf door deze ontwerpteamleden opgesteld. Het uitvoeren van het onderzoek aan sich als ook de chatsessies zijn al interventies. Bij de chatsessies kan men worden beïnvloed door de uitspraken en de stemmingen van andere deelnemers. Ook is het tijdens chatsessies lastig om onderscheid te maken tussen wat rond gaat en hoe men hier zelf over denkt.

De typeringen uit de vragenlijsten kunnen andere associaties oproepen als de definitie die in de vragenlijst wordt vermeld, daarnaast moest men in juli ook retrospectief januari typeren.

De netwerkvragen in de eerste vragenlijst zijn niet door iedere respondent ingevuld en hoewel de respons redelijk is heeft een aanzienlijk deel niet deelgenomen.

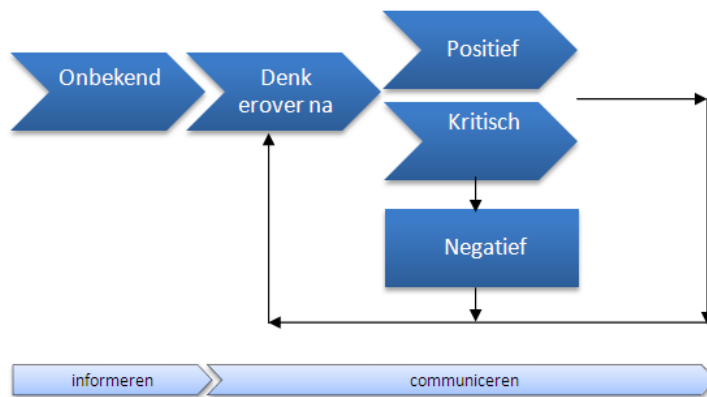
5.3 Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk

In deze paragraaf wordt verder stil staan bij het conceptueel model en doorgeredeneerd op de onderzoeksresultaten.

Het literatuuronderzoek heeft geleid tot een conceptueel model die ook is weergegeven in een formule: *hoe (wie+wat+waar)=virale verspreiding*.

De resultaten van het empirisch onderzoek laten zien aan de hand van een koppeling met variabelen dat deze elementen invloed hebben op de verspreiding van betekenisgeving, al is ook geconcludeerd dat de resultaten van het onderzoek niet leiden tot een exacte verhouding van de elementen.

De resultaten van het empirisch onderzoek geven ook meer inzicht in de verschillende typeringsfasen die in de tijd worden gevolgd. Op basis van de resultaten kan het verspreidingsverloop, zoals eerder getoond in figuur 4.7, worden verrijkt met twee soorten interventies als weergegeven in figuur 5.1. De gedachte hierachter is dat gerichter kan worden geïntervenieerd als de veranderaar weet hoe de betrokkenen zich typeren. Feitelijk wordt er dan een verbinding gemaakt tussen het conceptueel model en het verspreidingsverloop. De elementen uit het conceptueel model dienen altijd aanwezig te zijn maar het interveniëren dient te worden afgestemd op de typering van de betrokkenen. Elke typeringsfase vraagt om (iets) andere interventies.



Figuur 5.1 Verspreidingsverloop

In de fase 'onbekend' en 'erover nadenken' dient er primair geïnformeerd te worden. In deze fasen hoort aandacht voor het verandertraject te worden opgeëist (onder andere door promotie) en horen verschillende communicatiekanalen te worden ingezet.

In en vanaf de fase 'erover nadenken' waarin men zich een mening vormt dient er vooral gecommuniceerd te worden. Bij communicatie is er sprake van tweerichtingsverkeer. Er dienen momenten te worden gecreëerd om met elkaar in gesprek te gaan, contacten binnen en tussen petrischaaltjes dienen te worden bevorderd. Juist in die fase kan ervoor worden gekozen om positief gestemde personen in te zetten of negatief gestemde personen te verwijderen.

De onderzoeksresultaten laten ook zien dat betrokkenheid loont. Het werken met een ontwerpteam kan positief uitpakken als het ontwerpteam een juiste afspiegeling is van de organisatie. Grote opinieleiders dienen deel uit te maken van het ontwerpteam. Het voorbeeld gedrag van deze medewerkers, walk the talk, wordt hiermee de nieuwe norm.

Desondanks bestaan er geen handboeken voor ieder verandertraject omdat elk verandertraject uniek is. Er kan faciliterend worden opgetreden rondom de kernelementen 'wie', 'wat' en 'waar' en door te weten hoe de betrokkenen zich typeren kunnen interventies effectiever worden ingezet.

5.4 Aanbevelingen

De aanbevelingen worden opgedeeld in aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen voor de organisatie. Het gaat hierbij niet om aanbevelingen ten aanzien van het huidige verandertraject bij De Wartburg maar over verandertrajecten in het algemeen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In paragraaf 5.3 is doorgeredeneerd op de combinatie van het conceptueel model en het verspreidingsverloop. Bij vervolgonderzoek kan verder doorontwikkeld worden op specifiekere interventies per typering. Kan door nog gericht te interveniëren per typeringsfase de verspreiding van betekenisgeving worden bevorderd? Hoe verhoudt de typering zich met de productlevenscyclus bekend uit de marketing? Het zou zeer interessant zijn de affectieve kant ook hierin te belichten. Ook

kan meer onderzoek worden gedaan naar de zwakkere verbindingspersonen, geven zij een verrassende wending of is hun rol beperkt en hoe belangrijk is de machtsfactor?

Om de generaliseerbaarheid te vergroten dient het onderzoek eens bij een soortgelijke organisatie uitgevoerd te worden als ook bij een andersoortig verandertraject.

Hoewel het een longitudinaal onderzoek is en bestaat uit een viertal meetmomenten zouden meer meetmomenten nog interessanter zijn voor het herkennen van patronen in het verspreidingsverloop.

Praktische aanbevelingen voor de organisatie

- Betrek betrokkenen blijvend bij verandertrajecten zodat het verandertraject voldoet in hun behoefte. Allereerst is het nodig te weten wat er leeft, het onderzoeksinstrument Change Mirror is dan uitermate geschikt. Er zijn diverse verandertrajecten binnen Dimence die zich uitstekend lenen voor gebruik van de Change Mirror zoals zorgprogrammatisch werken, het nieuwe werken of gebruik van het EPD.
Daarnaast dient er een continue dialoog plaats te vinden tussen veranderaars en betrokkenen.
- Ken de informele organisatiestructuur. Maak gebruik van opinieleiders en laat hen voorbeeldgedrag tonen en betrek deze opinieleiders actief in het verandertraject.
- Maak gebruik van een ontwerpteam als afspiegeling van de organisatie.
- Weet hoe de betrokkenen zich typeren en pas de interventie hierop aan.
- Faciliteer dat betrokkenen met elkaar in gesprek gaan zowel binnen als tussen petrischaaltjes.
- Vraag gedurende het verandertraject regelmatig af of de volgende vragen positief beantwoord kunnen worden: is 'wie' nog aanstekelijk, is 'wat' nog beklijvend en is 'waar' nog krachtig?

5.5 Reflectie

Achteraf kan worden bepaald wat goed is gegaan of wat beter had gekund. Vooraf had ik gehoopt een half jaar eerder dit product te kunnen opleveren. Ik mag dit traject echter niet alleen vanuit mijn perspectief benaderen; er zijn veel personen betrokken bij dit onderzoek en het is belangrijk dat zij betrokken blijven. Daarnaast hebben dingen soms gewoon tijd nodig.

De start van het onderzoek sloot naadloos aan op de start als leidinggevende van het team Inkomensbeheer, een droomstart.

Ik ben enthousiast over het onderzoeksinstrument de Change Mirror. Het werken met een ontwerpteam, de tool Synthetron en de tool Survey Monkey werken uitstekend. Het is prachtig om te zien dat wat betrokkenen bottum-up aanreiken vervolgd kan worden. Het laat zien dat betrokkenheid loont.

Het heeft grote voordelen dat er op naam is deelgenomen aan de vragenlijst, hierdoor kon de data worden verrijkt met verschillende variabelen. In de vragenlijst is een open vraag opgenomen om bij een gewijzigde typering een reden op te geven. Hoewel hier bewust voor is gekozen heeft dit ook nadelen. Achteraf zou ik deze vrijheid beperken en willen pleiten voor een meerkeuzemogelijkheid. Bij dit onderzoek had ik zelf een tweetal rollen namelijk als onderzoeker en als leidinggevende. Beide rollen hebben eenzelfde belang en conflicteren niet maar als onderzoeker zou ik soms een stap verder willen gaan door bijvoorbeeld meer te spelen met interventies.

Ik ben tevreden met de respons. Er is enorm veel energie en tijd in dit onderzoek gestoken, vooral de ontwerpteamleden hebben maximale inspanning geleverd. Ook achteraf had ik verplichtende deelname via het management niet willen afdwingen, het is juist de kracht dat dit proces zich voornamelijk bottom-up een weg baant.

Tot slot heb ik er in dit rapport voor gekozen om veel tabellen en grafieken op te nemen in de hoofdtekst omdat deze helpen voor een goed begrip en bovendien dienen deze ter verantwoording. Ondanks dat het aantal pagina's dan toeneemt hoop ik dat u als lezer hierdoor een scherper beeld heeft verkregen.

Literatuur

- Aken, J.E. van (1991). Organisatiekunde, uil of jonge zwaan. Intreerede Technische Universiteit Eindhoven
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de en Teunissen, J. (1997). Kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland
- Bartunek, J.M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring. The example of a religious order. Administrative science quarterly, 29. 15-36
- Balagun, J. en Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. Academy of management journal, 47 (4). 523-549
- Beer, M. en Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Harvard business review, May-June. 113-141
- Bestuur Stichting De Wartburg (2010). Jaarrapport De Wartburg
- Boonstra, J.J. (2000). Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Universiteit van Amsterdam
- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek, in Gedrag en organisatie, nr. 6 jrg 7. 367-387
- Boudestijn, L.J. (2011). Betekenisgeving, emotie en commitment to change binnen het informele netwerk: casestudyonderzoek middels de Change Mirror naar het Nieuwe Werken. Open Universiteit
- Braeckmans, L., Lemmens, W., Nelissen, M. en Herck, W. van (2010). Darwin en het hedendaagse mensbeeld. Brussel: Uitgeverij UPA
- Braekt, M.A.F.A. in de (2009). Een vergelijkende studie van twee methoden voor het eliciteren van collectieve betekenisgeving. Open Universiteit
- Buitenhuis, J.W.R. (2010). Is veranderen besmettelijk? Open Universiteit
- Burke, W. W. (2002). Organizational change: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage
- Burnes, B. (2009) Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. Journal of Change Management, vol. 9 no 4. 359-381
- Caldwell, R. (2006). Agency and Change. London: Routledge
- Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2006). Leren veranderen - Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Kluwer
- O'Connor, J. en Seymour, J. (2006). NLP-gids voor optimaal functioneren: neurolinguïstisch programmeren voor beginners. Haarlem: Toorts
- Covey, S.R. (2008). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact
- Cozijnsen, J. en Vrakking, J. (2003). Handboek verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering, Deventer: Kluwer
- Croonen, J.W.L.H (1997). Prestaties sturen. Deventer: Kluwer
- Cummings, T.G. en Worley, G. (2005), Organization development and change. Ohio: Thomson South-Western
- Dassen, Th. W.N. en Keuning, F.N. (1997). Lezen en beoordelen van onderzoekspublicaties. Baarn: Uitgeverij Intro
- Goldsby, R.A., Thomas, J., Kindt, J., Kuby, J. en Osborne, B.A. (2002), Immunology. New York: W.H. Freeman & co
- Ford, J. D. en Ford, L.W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations, Academy of management review, 20 (3). 541-570
- French, W.L. en Bell, C.H. (1995). Organization Development. New York: Prentice Hall
- Gilley, A., Godek, M. en Gilley, J.W. (2009). The organizational immune system. In Gilley, J. W. Gilley, S Quatro, and P. Dixon, The Praeger Handbook of Human Resource Management, Vol. 2. 376-378. Westport, CT: Praeger Publishing
- Gladwell, M. (2001). Het beslissende moment, hoe je net het verschil kunt maken. Amsterdam: Uitgeverij Contact
- Godin, S. (2000). Unleashing the Ideavirus. New York: Hyperion Books
- Goldsby, R.A., Kindt, T. J., and Osborne, B. A. (2000). Overview of the immune system. In J. Kuby, Immunology. 3-26. New York: W.H. Freeman and Co
- Granovetter. M. (1978). Threshold models of collective behavior. American journal of sociology, dl 83. 1420-1443

- Groot, R. de (2008). Reflecteren op bewogen beweging. Open Universiteit
- Groot, A. de en Zanten, W.P.C van (2006). Introductie in de praktijk van bedrijfswetenschappelijk onderzoek. Heerlen: Open Universiteit
- Hacken, P.T.M. ten (2006). Handleiding Excel variantie- en correlatieanalyse B17111. Heerlen: Open Universiteit
- Haney, C., Banks, C. en Zimbardo, P., (1973). Interpersonal dynamics in a simulated prison. *International journal of criminology and penology*, 1. 73
- Herrero, L. (2008). Viral Change, an alternative to slow painful and unsuccessful management of change in organizations, *Meetingminds*
- Hermans, H.J.M. (2002). The person as a motivated storyteller: Valuation Theory and the selfconfrontation method. In R.A. Neimeyer en G.J. Neimeyer. *Advances in Personal Construct Psychology* (3-38). Westport: Praeger Publishers
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V.
- Homan, T. (2006). *Wolkenridders: Over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit
- Homan, T. (2008). *Change Mirror*. Heerlen: Open Universiteit
- Hosking, D.M. (2001). Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work. *Career Development International* 6 (7). 348-360
- Koop, G. (2005). *Analysis of economic data*. Chichester: John Wiley & Sons
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 22 (1). 7-41
- Kirk, G.S. (1951). Natural change in Heraclitus. *Mind*, LX (237). 35-42
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April. 59-67
- Leeuw, A.C.J. de (1996). *Bedrijfskundige methodologie*, in *Bedrijfskundige kennis*. Assen: Van Gorcum. 54-63
- Loon, R. en Wijsbek, J. (2003). *De organisatie als verhaal: dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Van Gorcum
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1). 21-49
- Mak, G. (1999). *De eeuw van mijn vader*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas
- Man, H. de (2001). *Wat is bedrijfswetenschappelijk onderzoek? Algemene introductie in wetenschappelijk onderzoek*. Heerlen: Open Universiteit
- McGrath, C. en Krackhardt, D. (2003). Network Conditions for Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39. 324-336
- Mastenbroek, W.F.G (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology today*, 2, 60-67
- Obsfeld, D. (2005). Social networks, the Tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quaterly*, 50. 100-130
- Moor, W. de (2005). *Het proces van organiseren: individueel en sociaal constructionisme*. Antwerpen: Garant
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Orlikowski, W.J. en Hofman, J.B. (1997). An improvisational model of change management: The case of Groupware Technologies. Cambridge: Massachusetts Institute of Technologie Sloan School of Management
- Oss, L. van en 't Hek, J. van (2009). *Onveranderbaarheid in organisaties*. Amsterdam: Mediawerf
- Peters, J. en Wetzels, R. (2003). *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden; strategie uit chaos*. Amsterdam: Business Contact
- Pettigrew, A. (1997). Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen, *Nijenrode: Management Review*, 21. 49-60
- Reints, R. (2011). *Verhalen vertellen verhalen verspreiden*. Open Universiteit
- Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Riddstrale, R. en Wilox, M. (2008). *Why + how = wow: visie en praktijk bij organisatieveranderingen*. Den Haag: Academic Service

- Schijns, J.M.C. en de Oude-de Wolff, A. (2004). Het schrijven van een onderzoeksrapport. Heerlen: Open Universiteit
- Senge, P.M. (1990), De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Management
- Shapiro, A. (2004). Creating Contagious Commitment, Hillsborough: Strategy Perspective
- Scheffer, M. 12-03-2011. Kantelpunt. In Volkskrant, Wetenschap
- Schelling, T. (1978). Micromotives and Macrobehavior. New York: W.W. Norton
- Schomakers, M. (2011). Macht en onmacht van informele projectorganisaties. In Controllers magazine, april 2011
- Staveren, A. van (2007). Zonder wrijving geen glans. Assen: Van Gorcum
- Swanborn, P.G. (2002). Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek. Amsterdam: Boom
- Verkerk, M.J., Leede. J. de en Tas, H.J. van der (1997). Marktgericht productiemanagement van taakgroep naar mini company. Deventer: Kluwer
- Visser, E. (2008). Hoe landt een lean/toc verandering bij een IT-afdeling van een financiële instelling. Open Universiteit
- Verschuren, P.J.M. en Doorewaard, J.A.C.M. (2006). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Lemma
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications
- Weick, K.E. en Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development, Annual Reviews Psychology, 50. 361-386
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. en Obsfeld, D. (2005), Organization and the process of sensemaking. Organization Science, 16 (4). 409-421
- Werkman, R. A., Boonstra, J.J. en Elving, W.J.I. (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen, M&O, 59 (5). 5-29
- Zanten, W.P.C van (2006). Probleemstellen. Heerlen: Open Universiteit
- Zee, H. van der (1995). De vijf denkparadigma's binnen het opleidings- en ontwikkelingsveld, M&O, 2, 107-134
- Zuijderhoudt, R.W.L. (1992). Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. M&O, 1 15-40

Bijlagen

Bijlage A:	Script chatsessie (blz 59 t/m 62)
Bijlage B:	Eerste vragenlijst (blz 63 t/m 78)
Bijlage C:	Tweede vragenlijst (blz 79 t/m 84)
Bijlage D:	Derde vragenlijst (blz 85 t/m 91)
Bijlage E:	Uitkomsten chatsessies (blz 92 t/m 93)
Bijlage F:	Statistische waarden (blz 94)
Bijlage G:	Uitkomsten 56 respondenten (blz 95 t/m 99)
Bijlage H:	Typering alle respondenten (blz 100)
Bijlage I:	Typering o.b.v. negatiever, ongewijzigd en positiever (blz 101)
Bijlage J:	Opvolging verbeteronderwerpen (blz 102)
Bijlage K:	Positief gedeeld door negatief en gelijkblijvend per kostenplaats (blz 103)
Bijlage L:	Typering voormalige fusieinstelling (blz 104)
Bijlage M:	Typering functie (blz 105)

Bijlage A: Script chatsessie

NR	Tijd (cum)	Onderwerp	Vraag/poll	Poll schaal
	2 (2)	Intro	<p>Allemaal hartelijk welkom bij onze Synthetronchatsessie! Mijn naam is Leo Dijkema. Ik begeleid deze sessie. Dit is het eerste onderdeel van het Change Mirroronderzoek over de beeldvorming van inkomensbeheer/De Wartburg. Ik ben verbonden aan de Open Universiteit Nederland als lid van het Onderzoekscentrum <i>Facilitating Change and Implementation Dynamics</i>.</p> <p>Tijdens deze sessie is uw input volstrekt <u>anoniem</u>. De Open Universiteit Nederland waakt over de <u>anonymiteit</u> van de gegevens!</p> <p>In deze chatsessie gaat het erover <u>wat er bij jullie leeft omtrent inkomensbeheer/De Wartburg</u>; wat gaat goed en wat kan beter. Hopelijk krijgen wij met dit change mirror onderzoek inzichtelijk waardoor de beeldvorming wordt bevorderd zodat hier in toekomstige verandertrajecten rekening mee kan worden gehouden.</p> <p>We gaan u hierover twee typen vragen stellen. 1) vragen over wat u zoal hoort in de wandelgangen over inkomensbeheer/De Wartburg; 2) en vragen over wat uzélf vindt.</p> <p>Over de vragen in de wandelgangen alvast een korte toelichting. De ervaring leert dat er in organisaties veel informeel wordt gesproken over onderwerpen die er toe doen. We hebben het dan over gesprekken in de wandelgangen, tijdens de lunch, bij de koffieautomaat, in pauzes van vergaderingen, etc. Soms ook via de <i>e-mail</i> of SMS. Wat er informeel 'rondgaat' is van grote invloed op hoe men echt tegen de zaken aankijkt.</p> <p>Bij deze chatsessie beginnen we met de inhoud van deze informele gesprekken. Bij bepaalde vragen gaan we juist uw eigen mening peilen. Wij geven steeds aan wat de bedoeling is (of we willen weten wat er rondgaat of dat we uw eigen mening willen weten) en welke stamschaal u daarbij kunt gebruiken. De stamschaal staat rechtsboven in het scherm in rode en zwarte letters. We beginnen met de ZWARTE schaal. Deze gaat over de informele circuits: hoort u in uw informele gesprekken ook wat de anderen zeggen?</p> <p>Om er even in te komen beginnen we met een vraag over de nieuwe printers met pasjes die onlangs zijn geïnstalleerd. Tijdens het beantwoorden geven we</p>	

			kleine aanwijzingen om u even op gang te laten komen met de <i>software</i> .	
0	3 min (5)	Wenvraag	<p>Wat hoort u in de informele gesprekken over de nieuwe printers met pasjes die onlangs zijn geïnstalleerd?</p> <p>U kunt nu <u>invoeren</u> wat u zoal hoort in het lichtgrijze vak onderaan de pagina. En klik dan op versturen.</p> <p>Voordat u helemaal 'los' gaat nog één ding: het gaat hier dus <u>niet</u> over uw eigen mening, maar over wat u hoort als u hierover informeel praat. Als u klaar bent met invoeren, wilt u dan 'stemmen' op alles wat de anderen schrijven over wat er volgens hen allemaal in de informele circuits rondgaat over de nieuwe printers met pasjes? Daarbij gaat het dus over <u>de mate waarin u informeel ook de dingen hoort en ziet die zij aandragen</u>. U stemt door het blauwe blokje naar rechts te slepen.</p> <p>De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de ZWARTE ("van extreem negatief tot extreem positief") schaal. U geeft hiermee aan of u datgene dat de anderen schrijven nooit, weinig, af en toe, regelmatig of heel vaak hoort / ziet bij uw informele gesprekken over de nieuwe printers met pasjes.</p> <p>Als u wilt <u>reageren</u> op iemand: klikt u de zin aan waarop u wil reageren. Schrijf uw reactie en klik op 'verstuur'. Er komt nu een '>' -teken voor uw reactie.</p> <p>Als u op een '>' teken klikt, vouwt hij open en ziet u waar deze zin een reactie op is (aanwijzingen, complimenten geven).</p>	
1		Intro naar vraag 1	<p>Goed, dat was de wenvraag. Dan nu het <u>échte werk</u>. Opnieuw vragen we u naar wat er informeel rondgaat i.p.v. uw eigen mening. De vraag gaat over beeldvorming van Dimence/De Wartburg.</p> <p>Stichting de Wartburg voert bewindvoering en budgetbegeleiding voor cliënten van GGZ instelling Dimence. Jullie hebben direct of indirect te maken met inkomensbeheer/De Wartburg.</p> <p>Graag wil ik met u over onderwerpen hieromtrent inzoomen. Wat voor geluiden hoort u hierover? Welke verhalen, geruchten doen hierover de ronde? Dit kan uiteraard van alles zijn, niets is fout; alles mag gezegd worden. Kortom: waarover wordt informeel gesproken als het gaat over inkomensbeheer/De Wartburg?</p>	
2	7min (12)	Homanvraag	<p>Waarover wordt informeel gesproken als het gaat over inkomensbeheer/De Wartburg?</p> <p>Moderator:</p> <p>U kunt nu invoeren wat er volgens u allemaal leeft en</p>	

			<p>rondgaat binnen uw eigen informele netwerken. Als u klaar bent met invoeren, wilt u dan stemmen op (alles) wat de anderen schrijven over wat er volgens hén allemaal rondgaat over inkomensbeheer/De Wartburg? (versleep het blauwe blokje..)</p> <p>Daarbij gaat het dus over <u>de mate waarin u ook de dingen hoort en ziet die zij aandragen</u>. Het gaat er hierbij dus NIET om of u het ermee eens bent of niet!</p> <p>De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de ZWARTE schaal.</p>	
		Intro naar 3	<p>Vanaf nu stellen we geen vragen meer over wat er rond gaat, maar uitsluitend over uw eigen mening. De schaal die we vanaf nu gebruiken is de RODE schaal (eens/oneens)</p>	
3	5 min (17)	Pollvraag	<p>Poll: In hoeverre is duidelijk wat inkomensbeheer/De Wartburg voor uw cliënten kan betekenen?</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord toelichten? Begin uw zin met: ik stem... want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw rol, hoe u hiernaar kijkt. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Volkomen onduidelijk Volkomen duidelijk</p>
4	5 min (22)	Pollvraag	<p>Poll : Wat vindt u van het huidige dienstenpakket van inkomensbeheer/De Wartburg?</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord toelichten? Begin uw zin met: ik stem... want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw eigen rol. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Zeer slecht Uitstekend</p>
5	5 min (27)	Pollvraag	<p>Poll : Wat vindt u van het huidige serviceniveau van inkomensbeheer/De Wartburg</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord weer toelichten? Begin uw zin met: ik stem... want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw eigen rol. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Zeer slecht ... Uitstekend</p>

6	5 min (32)	Pollvraag	<p>Poll : Wat is voor u een reden om cliënten wel of niet door te verwijzen naar inkomensbeheer/De Wartburg?</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord weer toelichten? Begin uw zin met: ik verwijz wel/niet door want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw eigen rol. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Niet doorverwijzen Wel doorverwijzen</p>
7	5 min (37)	Pollvraag	<p>Poll: Wat vindt u van de gehanteerde tarieven van inkomensbeheer/De Wartburg?</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord weer toelichten? Begin uw zin met: ik stem want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw eigen rol. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Te laag Te hoog</p>
7	5 min (42)	Pollvraag	<p>Poll: In hoeverre is het duidelijk waarom inkomensbeheer/De Wartburg aan Dimence is gelieerd</p> <p>Moderator: Kunt u uw antwoord weer toelichten? Begin uw zin met: ik stem want.....</p> <p>Beantwoord deze vraag vanuit uw eigen rol. De schaal die we bij deze vraag gebruiken is de RODE schaal. De RODE schaal gaat over uw eigen mening. Bent u het eens met wat de anderen zeggen of juist niet?</p>	<p>Volkomen onduidelijk Volkomen duidelijk</p>
		Afsluiting	<p>Dankwoord: We willen u enorm bedanken voor de tijd en de bijdrage die u in deze discussie heeft geleverd. Binnenkort ontvangt u een <i>mail</i> voor stap 2 in het onderzoek, de enquête. Die duurt niet meer dan 10 minuten. U ontvangt nog een terugkoppeling over wat er uit de discussie is gekomen. Uw bijdrage is van belang en wordt meegenomen in de verdere besluitvorming. Nogmaals dank en een hele prettige dag!</p>	

Bijlage B: Eerste vragenlijst

Persoonlijke gegevens	
<p>Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Uw antwoorden en persoonlijke resultaten worden niet aan derden verstrekt. De onderzoeksresultaten worden gebruikt in de vorm van gemiddelde geanonimiseerde resultaten op groepsniveau. We hebben een Ontwerpteam waarin medewerkers van Dimence zijn vertegenwoordigd die dit ook nog eens extra controleren.</p> <p>Als in deze vragenlijst wordt gesproken over De Wartburg, en niet verder wordt gespecificeerd, gaat het over De Wartburg in de breedste zin van het woord. De Wartburg kan bijvoorbeeld worden geïnterpreteerd als ontwikkelingen/veranderingen bij De Wartburg of het functioneren van De Wartburg of bestuur/medewerkers van De Wartburg etc.</p>	
Wat is je naam?	
Naam:	<input type="text"/>
<p>Wanneer je naam niet voorkomt in het bovenstaande drop-down menu, dan kun je deze hier alsnog invullen. Begin met je achternaam, daarna je voornaam en tenslotte afdeling</p>	
<input type="text"/>	
Heb je in de afgelopen maanden contact gehad met medewerkers van De Wartburg?	
<p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nee</p>	

Netwerk

Wie heeft je in de afgelopen maanden de meeste informele (niet officiële) informatie bezorgd over De Wartburg. De vraag is feitelijk van welke “maatjes” ontvang jij de informele informatie. In je antwoord graag starten met de persoon die je de meeste informele informatie heeft gegeven.

Vervolgens kun je in de tweede kolom aangeven welke van de onderstaande typeringen het best van toepassing zijn op elke persoon die je in deze vraag hebt genoemd. Namelijk:

- Verbinder (heeft een speciaal talent om anderen bijeen te brengen)
- Verkoper (is in staat te overtuigen wanneer wordt getwijfeld)
- Kenner (beschikt over een schat aan informatie die zij beschikbaar stellen)
- Anders

Persoon 1			
Persoon 2			
Persoon 3			
Persoon 4			
Persoon 5			
Persoon 6			
Persoon 7			
Persoon 8			
Persoon 9			

Mocht je een naam willen noemen die niet in de lijst voorkomt (dat is mogelijk) dan kun je deze toevoegen in de onderstaande invoervelden. Ook kun je eventueel aangeven welke typering het beste bij deze persoon past.

***Begin met achternaam, daarna voornaam en tenslotte afdeling**

Persoon 1:	
Typering Persoon 1:	
Persoon 2:	
Typering Persoon 2:	

Netwerk

Aan wie vraag je advies over De Wartburg. In je antwoord graag starten met de persoon die jou het meeste advies heeft gegeven.

Vervolgens kun je in de tweede kolom aangeven welke van de onderstaande typeringingen het best van toepassing zijn op elke persoon die je in deze vraag hebt genoemd. Namelijk:

- **Verbinder** (heeft een speciaal talent om anderen bijeen te brengen)
- **Verkoper** (is in staat te overtuigen wanneer wordt getwijfeld)
- **Kenner** (beschikt over een schat aan informatie die zij beschikbaar stellen)
- **Anders**

Persoon 1		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 2		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 3		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 4		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 5		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 6		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 7		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 8		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Persoon 9		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Mocht je een naam willen noemen die niet in de lijst voorkomt (dat is mogelijk) dan kun je deze toevoegen in de onderstaande invoervelden. Ook kun je eventueel aangeven welke typering het beste bij deze persoon past.

***Begin met achternaam, daarna voornaam en tenslotte afdeling**

Persoon 1:	<input type="text"/>
Typering Persoon 1:	<input type="text"/>
Persoon 2:	<input type="text"/>
Typering Persoon 2:	<input type="text"/>

Netwerk

Hoe denk jij dat je collega's in meerderheid dachten in januari 2011 over De Wartburg?

- ☐ Kritisch
- ☐ Niet mee bekend
- ☐ Dachten er over na en wisten het nog niet
- ☐ Positief

Hoe dacht jezelf in januari 2011 over De Wartburg?

- ☐ Kritisch
- ☐ Niet mee bekend
- ☐ Denk er over na en weet het nog niet
- ☐ Positief

Netwerk

Hoe denk jij dat je collega's in meerderheid op dit moment denken over De Wartburg

- ☐ Kritisch
- ☐ Niet mee bekend
- ☐ Dachten er over na en wisten het nog niet
- ☐ Positief

Hoe denk jezelf op dit moment over De Wartburg?

- ☐ Kritisch
- ☐ Niet mee bekend
- ☐ Denk er over na en weet het nog niet
- ☐ Positief

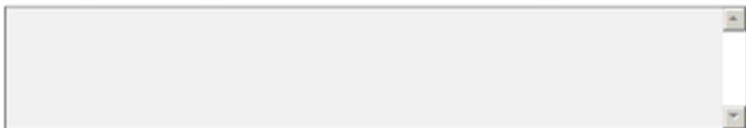
Netwerk

Is je beeld over De Wartburg in de afgelopen maanden veranderd?

- ☐ Ja, het is negatiever geworden
- ☐ Nee, het is zelfde gebleven
- ☐ Ja, het is positiever geworden

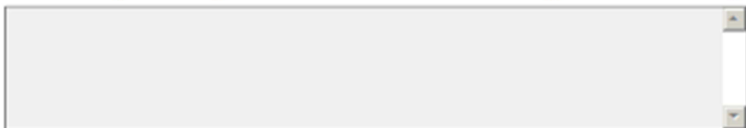
Netwerk

Ik ben positiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:



Netwerk

Ik ben negatiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:



Synthetron Stellingen - Wat gaat er rond in jouw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

Nogmaals de gegevens worden vertrouwelijk behandeld en worden alleen intern gepresenteerd op groepsniveau en dus niet op individueel niveau.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
De Wartburg heeft een monopolie positie in de organisatie waardoor keuzevrijheid voor de cliënt wordt beperkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben geen beeld wat De Wartburg voor ons kan betekenen, wij verwijzen daardoor naar externe bureaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet niet wanneer ik De Wartburg moet inschakelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jammer dat De Wartburg geen schuldsanering doet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jammer dat De Wartburg zo aan locatie Deventer gebonden is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Synthetronstellingen - Wat gaat er rond in uw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
Persoonlijke benadering is voor onze doelgroep zeer belangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het vergt enorm veel voorwerk en voorbereiding om iemand bij de Wartburg onder te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De samenwerking tussen persoonlijk- en financieel belangenbehartiger is over het algemeen prettig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers van De Wartburg stellen zich vaak te betuttelend op, vragen verpleegkundigen naar hun mening over de besteding van geld en niet de cliënt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers van De Wartburg mogen wel wat meer afstand houden i.p.v. zich inhoudelijk met cliëntenzaken te bemoeien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Synthetronstellingen - Wat gaat er rond in uw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
We verwijzen niet door omdat de cliënt niet kan worden bezocht voor een intake/kennismaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Wartburg kan zich onderscheiden van andere inkomensbeheerders in de regio's door zich meer te richten op de individuele problematiek van cliënten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Wartburg kan meer zaken uit handen nemen van verpleegkundigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zou meer transparantie moeten zijn; meer periodieke overzichten van mutaties en saldo informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huidige openingstijden voor cliënten en het loket is niet meer van deze tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Synthetronstellingen - Wat gaat er rond in uw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
Ik begrijp niet waarom er geen gebruik wordt gemaakt van pasjes met pinautomaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er hangt bij ons in het gebouw niets over De Wartburg. Op intranet, Youmence o.i.d. heb ik er nog nooit wat over gezien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatievoorziening wat de Wartburg te bieden heeft kan verbeterd worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helaas is De Wartburg alleen gericht op beheer en niet op ontwikkeling/herstel van cliënt m.b.t. inzicht/uitvoeren eigen financiën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Wartburg is destijds als 'service' naar patiënten ontstaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Synthetronstellingen - Wat gaat er rond in uw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
Als er sprake is van schulden dan probeer ik het niet eens bij De Wartburg. Terwijl je inkomensbeheer juist nodig hebt als je niet met geld kan omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze patiënten zijn over het algemeen zelf niet meer in staat om hun financiën te beheren. De Wartburg is dichtbij waardoor cliënt zelf wel mee kan naar de bank en betrokken kan blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als De Wartburg de financiën regelt weet je zeker dat familie of anderen geen misbruik maken van geld cliënt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwijs wel door omdat veel financiële zaken buiten mijn competenties vallen als verpleegkundige zoals aangifte doen voor de belasting. Als verpleegkundige ben ik niet van alle regelingen op de hoogte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geld geeft spanning, dit moet weg bij de persoonlijk belangenbehartigers aangezien er dan een soort belangenverstrengeling ontstaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

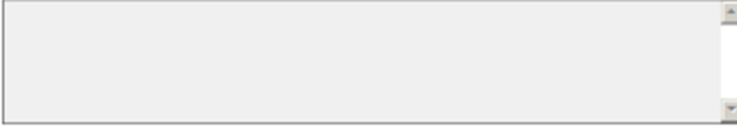
Copy of page: Synthetronstellingen - Wat gaat er rond in uw netwerk?

De volgende uitspraken komen uit de chatsessies. Ik wil graag weten hoe je zelf denkt over onderstaande uitspraken. Kun je per uitspraak aangeven of je helemaal oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens, helemaal eens bent.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens/Niet eens	Eens	Helemaal eens
De Wartburg biedt haar diensten aan tegen een relatief goedkoop bedrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Wartburg is in het leven geroepen voor de cliënten van Dimence om als onafhankelijk orgaan pakketten tegen lagere prijzen te bieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reden om cliënt niet onder te brengen is de mate van werk en tijd die het mij kost om iemand op vrijwillige basis onder bewind te laten stellen terwijl dit wel goed is voor de cliënt en zijn of haar toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat er teveel taken bij verpleging blijven liggen zoals voorbereiding inzake bewindvoering. Dienstverlening zou uitgebreid kunnen worden door bijvoorbeeld een maatschappelijk werker aan te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Slotvraag

Wat kan De Wartburg nog doen om haar beeld te verbeteren?



Afsluiting

We willen je hartelijk bedanken voor je bijdrage aan dit onderzoek. De resultaten worden na de zomer door John Post in overleg met het Ontwerpteam aan je teruggekoppeld. Het Ontwerpteam bestaat uit: Robert Askes, Ria Overmars - Walraven, Jolijn van der Helm, Peter Polman, Sanne Westendorp, Cor ten Cate, Eric Velnaar, Nettie Klomp, Francis Olthof - Dubbink, Frederik de Graaf en Gitta Liefing.

Bijlage C: Tweede vragenlijst

De Wartburg - Change Mirror Fase 2

Persoonlijke gegevens

Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Uw antwoorden en persoonlijke resultaten worden niet aan derden verstrekt. De onderzoeksresultaten worden gebruikt in de vorm van gemiddelde geanonimiseerde resultaten op groepsniveau. We hebben een Ontwerpteam waarin medewerkers van Dimence zijn vertegenwoordigd die dit ook nog eens extra controleren.

Als in deze vragenlijst wordt gesproken over De Wartburg, en niet verder wordt gespecificeerd, gaat het over De Wartburg in de breedste zin van het woord. De Wartburg kan bijvoorbeeld worden geïnterpreteerd als ontwikkelingen/veranderingen bij De Wartburg of het functioneren van De Wartburg of bestuur/medewerkers van De Wartburg etc.

Wat is je naam?

Naam:

Wanneer je naam niet voorkomt in het bovenstaande drop-down menu, dan kun je deze hier alsnog invullen. Begin met je achternaam, daarna je voornaam en tenslotte afdeling

De Wartburg - Change Mirror Fase 2	
Netwerk	
Hoe denk jij dat je collega's in meerderheid op dit moment denken over De Wartburg?	
<input type="radio"/>	Kritisch
<input type="radio"/>	Niet mee bekend
<input type="radio"/>	Dachten er over na en wisten het nog niet
<input type="radio"/>	Positief
Hoe denk je zelf op dit moment over De Wartburg?	
<input type="radio"/>	Kritisch
<input type="radio"/>	Niet mee bekend
<input type="radio"/>	Denk er over na en weet het nog niet
<input type="radio"/>	Positief

De Wartburg - Change Mirror Fase 2	
Netwerk	
Is je beeld over De Wartburg in de afgelopen maanden veranderd?	
<input type="radio"/>	Ja, het is negatiever geworden
<input type="radio"/>	Nee, het is zelfde gebleven
<input type="radio"/>	Ja, het is positiever geworden

De Wartburg - Change Mirror Fase 2

Netwerk

Ik ben positiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:

De Wartburg - Change Mirror Fase 2

Netwerk

Ik ben negatiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:

De Wartburg - Change Mirror Fase 2

Afsluiting

We willen je hartelijk bedanken voor je bijdrage aan dit onderzoek. Het Ontwerpteam bestaat uit: Robert Askes, Ria Overmars - Walraven, Jolijn van der Helm, Peter Polman, Sanne Westendorp, Cor ten Cate, Eric Velnaar, Nettie Klomp, Francis Olthof - Dubbink, Frederik de Graaf en Gitta Liefing.

Bijlage D: Derde vragenlijst

De Wartburg - Change Mirror Fase 3

Persoonlijke gegevens

Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Uw antwoorden en persoonlijke resultaten worden niet aan derden verstrekt. De onderzoeksresultaten worden gebruikt in de vorm van gemiddelde geanonimiseerde resultaten op groepsniveau. We hebben een Ontwerpteam waarin medewerkers van Dimence zijn vertegenwoordigd die dit ook nog eens extra controleren.

Als in deze vragenlijst wordt gesproken over De Wartburg, en niet verder wordt gespecificeerd, gaat het over De Wartburg in de breedste zin van het woord. De Wartburg kan bijvoorbeeld worden geïnterpreteerd als ontwikkelingen/veranderingen bij De Wartburg of het functioneren van De Wartburg of bestuur/medewerkers van De Wartburg etc.

Wat is je naam?

Naam:

Wanneer je naam niet voorkomt in het bovenstaande drop-down menu, dan kun je deze hier alsnog invullen. Begin met je achternaam, daarna je voornaam en tenslotte afdeling

De Wartburg - Change Mirror Fase 3	
Netwerk	
Hoe denk jij dat je collega's in meerderheid op dit moment denken over De Wartburg?	
<input type="radio"/>	Kritisch
<input type="radio"/>	Niet mee bekend
<input type="radio"/>	Dachten er over na en wisten het nog niet
<input type="radio"/>	Positief
Hoe denk je zelf op dit moment over De Wartburg?	
<input type="radio"/>	Kritisch
<input type="radio"/>	Niet mee bekend
<input type="radio"/>	Denk er over na en weet het nog niet
<input type="radio"/>	Positief

De Wartburg - Change Mirror Fase 3	
Netwerk	
Is je beeld over De Wartburg in de afgelopen maanden veranderd?	
<input type="radio"/>	Ja, het is negatiever geworden
<input type="radio"/>	Nee, het is zelfde gebleven
<input type="radio"/>	Ja, het is positiever geworden

De Wartburg - Change Mirror Fase 3

Netwerk

Ik ben positiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:

De Wartburg - Change Mirror Fase 3

Netwerk

Ik ben negatiever gaan denken over De Wartburg naar aanleiding van:

De Wartburg - Change Mirror Fase 3

Hermans emotiemeting

In dit laatste onderdeel van de vragenlijst leggen we je een algemene uitspraak voor. Het gaat er nu om welke gevoelens deze uitspraak bij je oproept. Bij de stelling geven we je een matrix met daarin een brede verzameling gevoelens die mensen bij dit soort stellingen kunnen hebben. Geef per gevoel aan in welke mate de uitspraak dat gevoel oproept. Probeer vooral bij alle gevoelens iets in te vullen.

Welke emoties maakt de volgende uitspraak bij u los?

Stelling: Alle acties die zijn ondernomen ten aanzien van takenpakket EVV'er-financieel belangenbehartiger, persoonlijke benadering, schuldsanering en informatievoorziening laten zien dat De Wartburg op de goede weg is.

	Helemaal niet	Nauwelijks	Enigzins	Tamelijk veel	Veel	Heel veel
Enthousiasme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zorgzaamheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gespannenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plezier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collegialiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfverzekerdheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eenzaamheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Warmte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minderwaardigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrokkenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiligheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kwaadheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbondenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genegenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teleurstelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innerlijke rust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrijheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

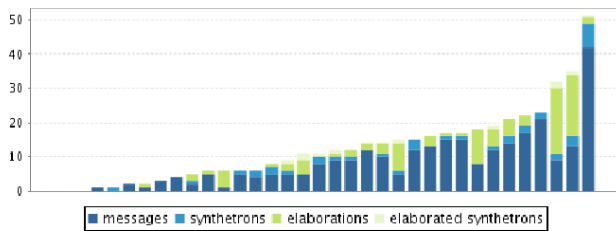
De Wartburg - Change Mirror Fase 3

Afsluiting

We willen je hartelijk bedanken voor je bijdrage aan dit onderzoek. Het Ontwerpteam bestaat uit: Robert Askes, Ria Overmars - Walraven, Jolijn van der Helm, Peter Polman, Sanne Westendorp, Cor ten Cate, Eric Velnaar, Nettie Klomp, Francis Olthof - Dubbink, Frederik de Graaf en Gitta Liefing.

Bijlage E: Uitkomsten chatsessies

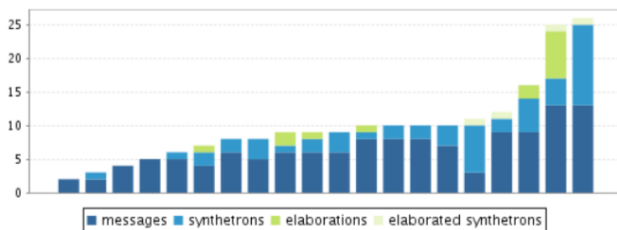
Sessie 1 16 juni 2011



Globale eigenschappen

aantal actieve deelnemers (bericht gescoord en/of verzonden)	34
elaborering niveau	25%
synthetronizatie	11%
aantal berichten per deelnemer	12.7
aantal berichten per deelnemer / 10 minuten	2.1

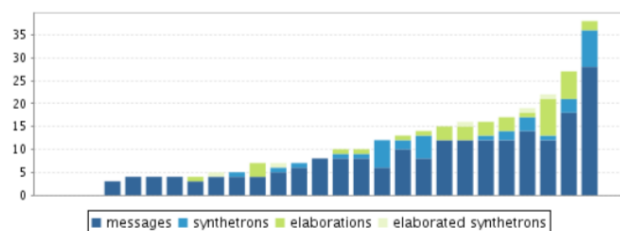
Sessie 2 21 juni 2011



Globale eigenschappen

aantal actieve deelnemers (bericht gescoord en/of verzonden)	20
elaborering niveau	9%
synthetronizatie	29%
aantal berichten per deelnemer	10.0
aantal berichten per deelnemer / 10 minuten	2.4

Sessie 3 21 juni 2011



Globale eigenschappen

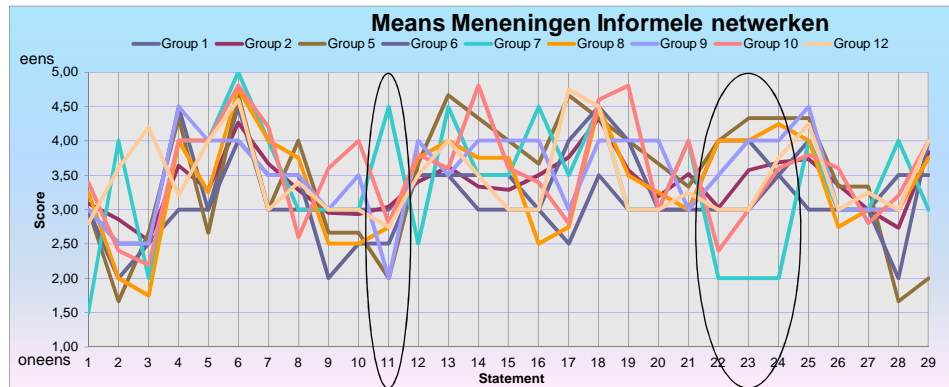
aantal actieve deelnemers (bericht gescoord en/of verzonden)	26
elaborering niveau	15%
synthetronizatie	14%
aantal berichten per deelnemer	11.0
aantal berichten per deelnemer / 10 minuten	2.1

De onderverdeling van de balk geeft de soort reactie aan :

- message, een reactie die heel beperkt door anderen wordt gehoord
- elaboration, een reactie waarbij anderen aangeven dat het een onderwerp is dat ze soms hebben gehoord
- synthetron, een reactie is waarbij ook anderen aangeven dat dit onderwerp regelmatig is gehoord
- elaborated synthetron, een reactie die een synthetron is geworden.

Uitspraken met variatie in reacties:

Lokale betekenisgeving obv *informele* netwerk



Statements waar de netwerken van mening verschillen:

11: We verwijzen niet door omdat de cliënt niet kan worden bezocht voor een intake/kennismaking

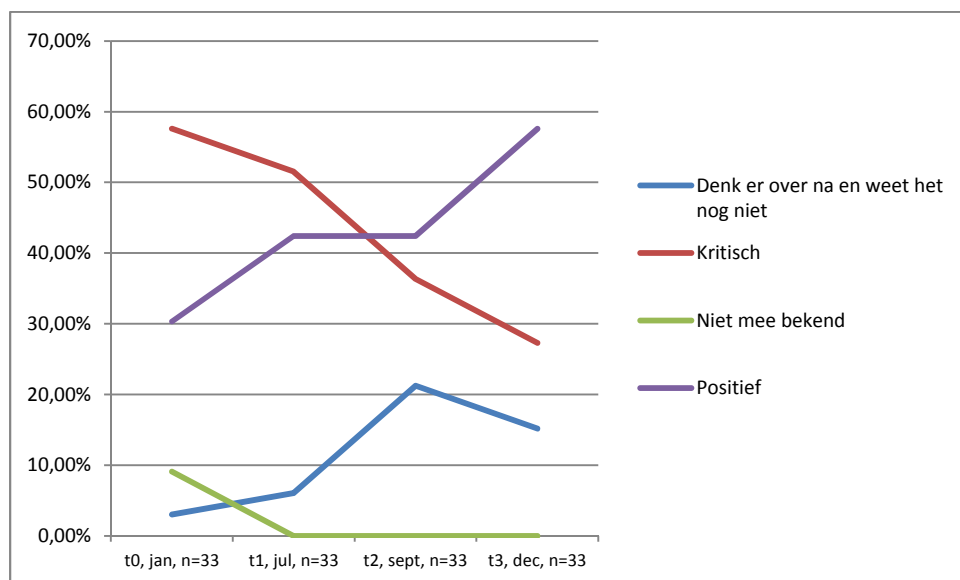
22: Onze patiënten zijn over het algemeen zelf niet meer in staat om hun financiën te beheren. De Wartburg is dichtbij waardoor cliënt zelf wel mee kan naar de bank en betrokken kan blijven

23: Als De Wartburg de financiën regelt weet je zeker dat familie of anderen geen misbruik maken van geld cliënt

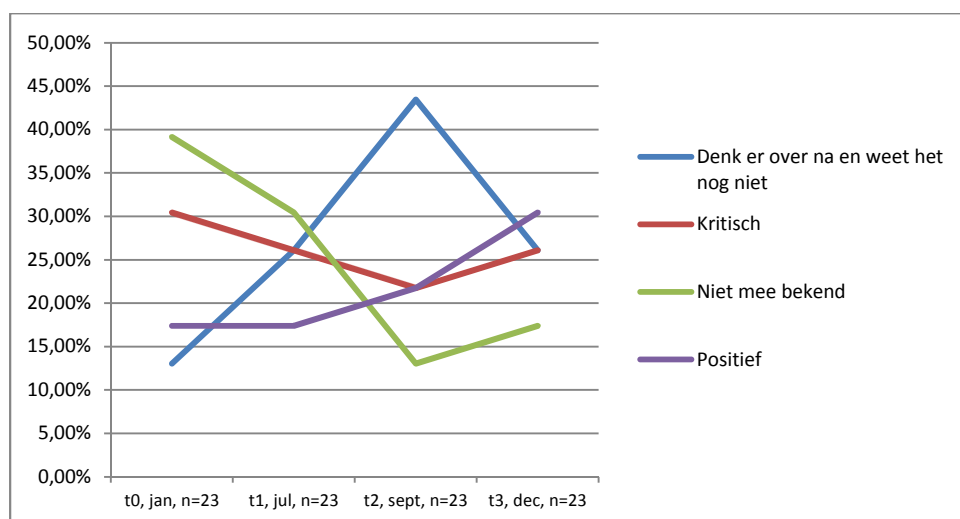
24: Ik verwijs wel door omdat veel financiële zaken buiten mijn competenties vallen als verpleegkundige zoals aangifte doen voor de belasting. Als verpleegkundige ben ik niet van alle regelingen op de hoogte

Typering per maand					Typering als modererende variabele					
	t0, jan	t1, jul	t2, sept	t3, dec	t0 t/m t3	kritisch	onbekend	denk erover	positief	positief t/m t2
Petrischaaltje	0,04	0,04	0,01	0,60		0,60	0,16	0,76	0,41	0,48
WB contact	0,00	0,00	0,01	0,08		0,98	0,36	0,47	0,78	0,59
Opinieleider	0,00	0,04	0,46	0,47		0,54	0,89	0,74	0,93	0,87
Ontwerpteam*	0,02									
Type functie	0,92	0,75	0,77	0,93		0,89	0,82	0,97	0,83	0,85
Fusieinstelling	0,01	0,03	0,03	0,24		0,64	0,89	0,95	0,15	0,05
Kostenplaatsen*										
56, alle respondenten	0,22	0,17	0,71	0,85						
	t0, jan	t1, jul	t2, sept	t3, dec						
Wel petri, wel opinie	0,23	0,55	0,86	0,86						
Geen petri, geen opinie	0,66	0,17	0,45	0,95						
Wel contact, wel petri	0,08	0,15	0,86	0,53						
Geen contact, geen petri	0,75	0,77	0,76	0,74						
Wel OT, wel opinie	0,77	0,59	0,99	0,59						
geen OT, geen opinie	0,81	0,87	0,97	0,95						
Wel petri, wel opinie, wel OT	0,23	0,52	0,98	0,71						
geen petri, geen opinie, geen OT	0,05	0,22	0,36	0,98						
* aantallen niet toerikend waardoor niet aan voorwaarden chi-kwdraat toets wordt voldaan										

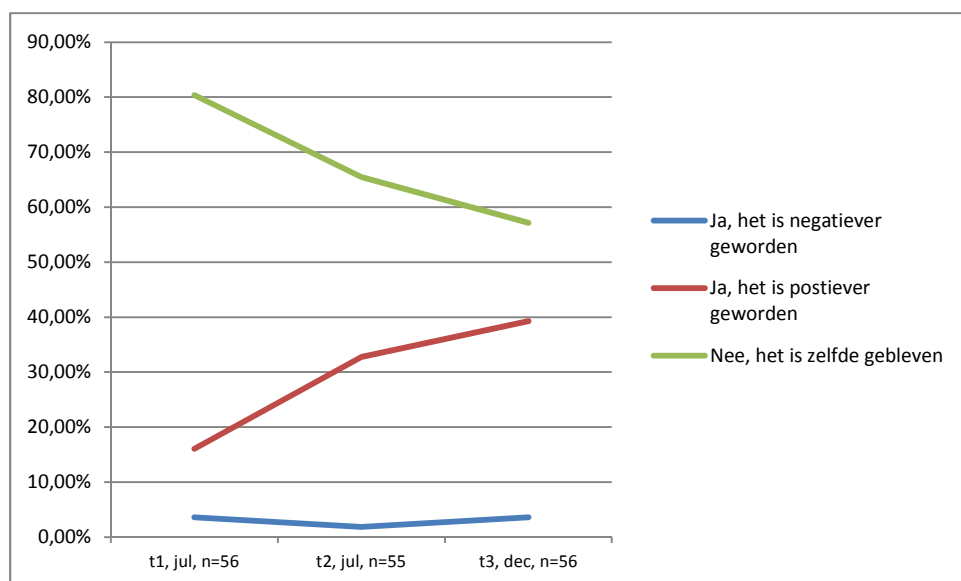
Bijlage G: Uitkomsten 56 respondenten



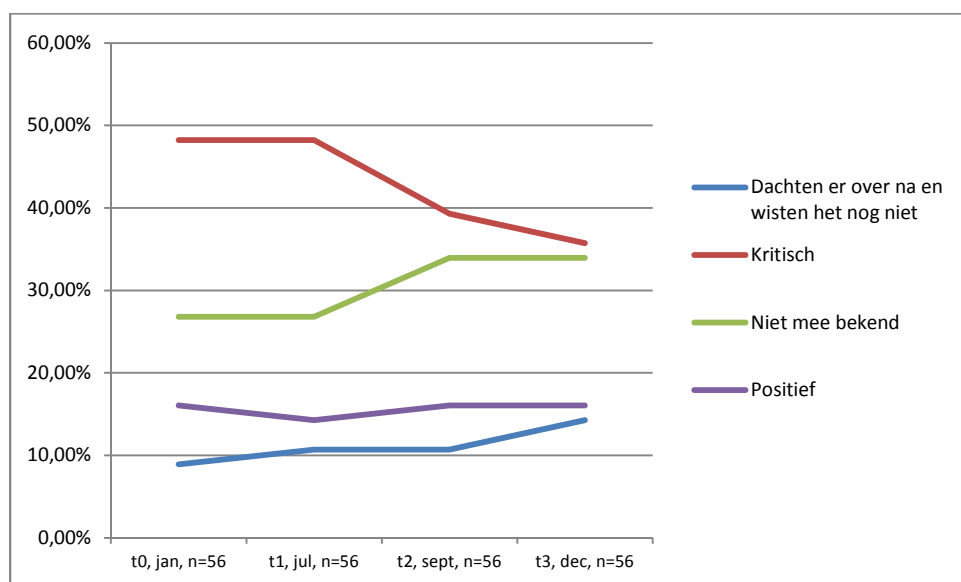
Figuur 4.3 Typing respondenten met contact



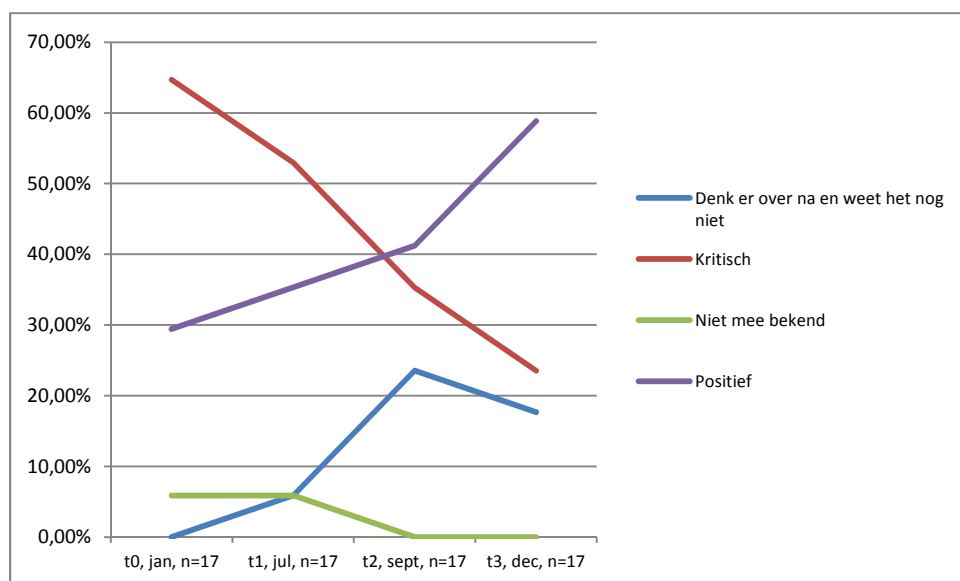
Figuur 4.4 Typing respondenten zonder contact



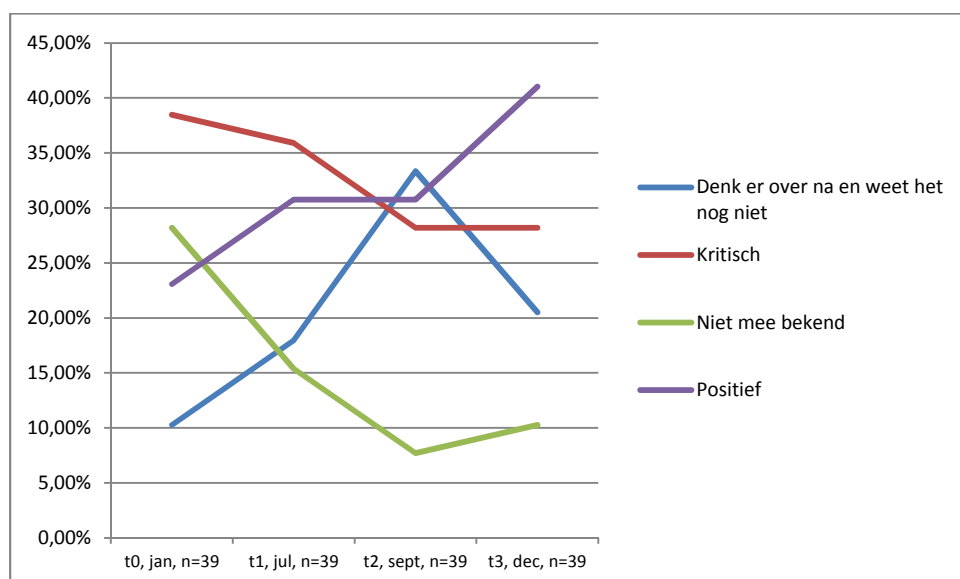
Figuur 4.5 Is de beeldvorming gewijzigd



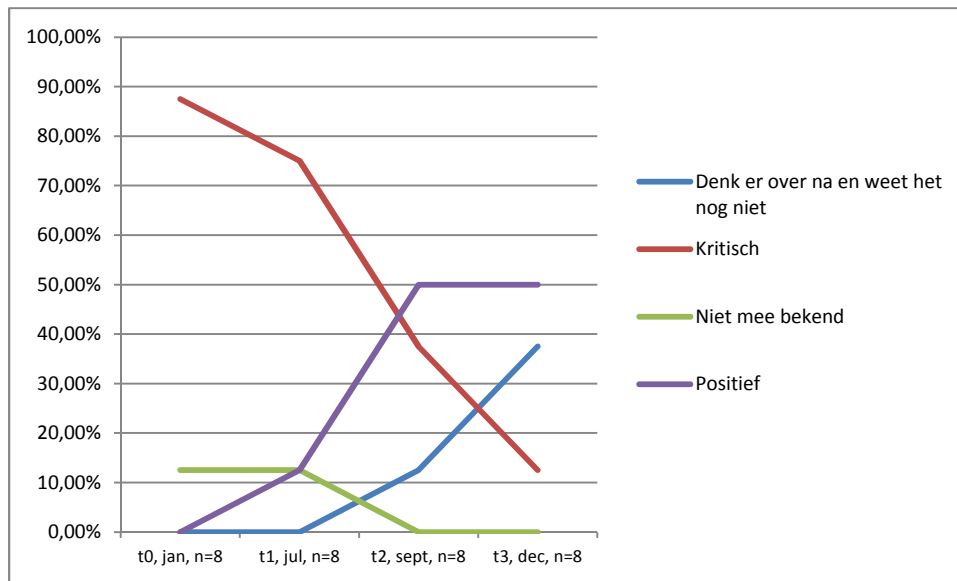
Figuur 4.6 Typering over collega's



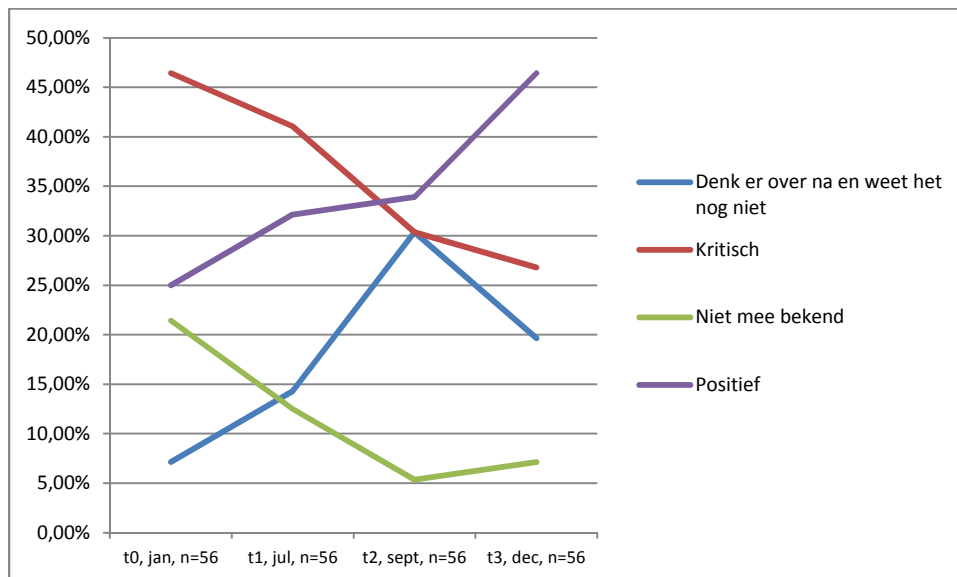
Figuur 4.8 Typering opinieleiders



Figuur 4.9 Typering niet-opinieleiders



Figuur 4.11 Typering ontwerpteamleden



Figuur Bijlage H Typering totale groep

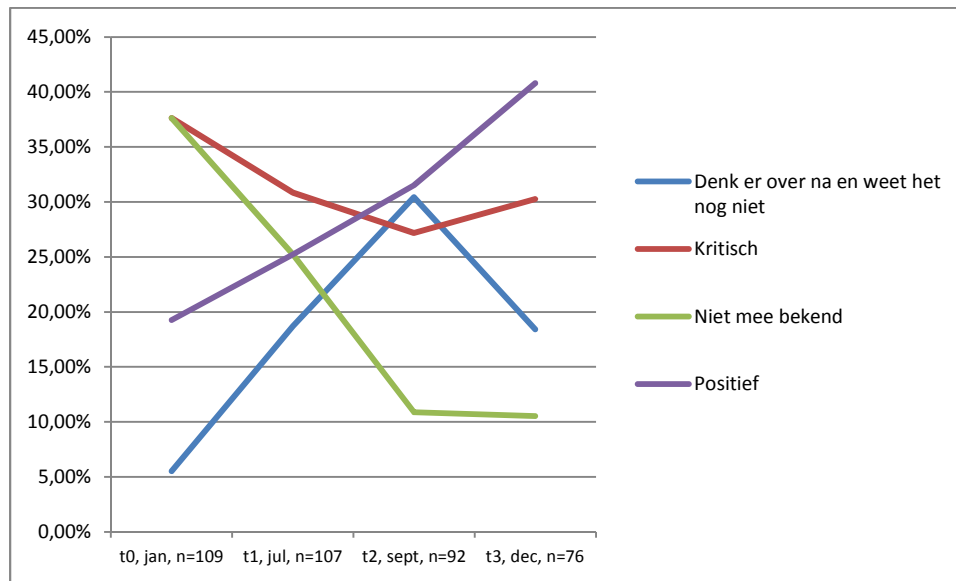
All	1				
Aantal van Veranderd			Maand		
WB contact	Fusieinstelling	Zelf	Juli	September	December
Ja	Adhesie	Denk er over na en weet het nog niet	3,57%	10,91%	7,14%
		Kritisch	25,00%	20,00%	14,29%
		Positief	23,21%	21,82%	30,36%
	Totaal Adhesie		51,79%	52,73%	51,79%
	Zwolve Poort	Denk er over na en weet het nog niet	0,00%	1,82%	1,79%
		Kritisch	5,36%	1,82%	1,79%
		Positief	1,79%	3,64%	3,57%
	Totaal Zwolve Poort		7,14%	7,27%	7,14%
Totaal Ja			58,93%	60,00%	58,93%
Nee	Adhesie	Denk er over na en weet het nog niet	3,57%	5,45%	3,57%
		Kritisch	1,79%	1,82%	0,00%
		Niet mee bekend	3,57%	1,82%	3,57%
		Positief	7,14%	7,27%	8,93%
	Totaal Adhesie		16,07%	16,36%	16,07%
	Zwolve Poort	Denk er over na en weet het nog niet	7,14%	12,73%	7,14%
		Kritisch	8,93%	5,45%	10,71%
		Niet mee bekend	8,93%	3,64%	3,57%
		Positief	0,00%	1,82%	3,57%
	Totaal Zwolve Poort		25,00%	23,64%	25,00%
Totaal Nee			41,07%	40,00%	41,07%
Eindtotaal			100,00%	100,00%	100,00%

Figuur Bijlage L Typering voormalige fusieinstelling

All		1					
Aantal van Veranderd		Maand		Type functie			
		Juli		September		December	
WB contact	Zelf	Managemen t	Verpleegkundige n	Managemen t	Verpleegkundige n	Managemen t	Verpleegkundige n
Ja	Denk er over na en weet het nog niet	0,00%	4,08%	0,00%	14,58%	0,00%	10,20%
	Kritisch	0,00%	34,69%	0,00%	25,00%	0,00%	18,37%
	Positief	14,29%	26,53%	14,29%	27,08%	14,29%	36,73%
Totaal Ja		14,29%	65,31%	14,29%	66,67%	14,29%	65,31%
Nee	Denk er over na en weet het nog niet	14,29%	10,20%	57,14%	12,50%	28,57%	8,16%
	Kritisch	14,29%	10,20%	14,29%	6,25%	14,29%	10,20%
	Niet mee bekend	28,57%	10,20%	0,00%	6,25%	0,00%	8,16%
	Positief	28,57%	4,08%	14,29%	8,33%	42,86%	8,16%
Totaal Nee		85,71%	34,69%	85,71%	33,33%	85,71%	34,69%
Eindtotaal		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figuur Bijlage M Typering functie

Bijlage H: Typering alle respondenten



Bijlage I: Typering op basis van negatiever, ongewijzigd en positiever

Aantal van Veranderd		Maand		
Veranderd	Zelf	Juli	Sept	Dec
Ja, het is negatiever geworden	Kritisch	1,89%	3,37%	2,63%
Totaal Ja, het is negatiever geworden		1,89%	3,37%	2,63%
Ja, het is positiever geworden	Denk er over na en weet het nog niet	1,89%	5,62%	6,58%
	Kritisch	0,94%	5,62%	7,89%
	Niet mee bekend	0,94%	0,00%	0,00%
	Positief	8,49%	13,48%	17,11%
Totaal Ja, het is positiever geworden		12,26%	24,72%	31,58%
Nee, het is zelfde gebleven	Denk er over na en weet het nog niet	16,98%	24,72%	11,84%
	Kritisch	28,30%	17,98%	19,74%
	Niet mee bekend	23,58%	10,11%	10,53%
	Positief	16,98%	19,10%	23,68%
Totaal Nee, het is zelfde gebleven		85,85%	71,91%	65,79%

Bijlage J: Opvolging verbeteronderwerpen

Het ontwerpteam heeft het volgende viertal verbeteronderwerpen vastgesteld:

- informatievoorziening
- takenpakket inhoudelijk belangenbehartiger – bewindvoerder
- schuldsanering
- persoonlijke benadering.

Met instemming van het ontwerpteam en het bestuur is vrijwel direct na de chatsessies besloten om de informatievoorziening te gaan verbeteren. Met dank aan een medewerker van communicatie en een medewerker van team informatisering was medio augustus de nieuwe website www.stichtingdewartburg.nl en nieuw foldermateriaal gereed. Bij de verspreiding naar de afdelingen zijn ook posters met verwijzing naar de website meegezonden voor de wachtruimten.

Met de betrekking tot de overige drie verbeteronderwerpen zijn verkenningsgesprekken gevoerd waarbij iedereen kon aanschuiven. Deze gesprekken maakten duidelijk dat de onderwerpen inhoudelijk van aard zijn.

Met betrekking tot schuldsanering wordt gesproken met de gemeente Deventer om mogelijkheden te onderzoeken om gebruik te maken van elkaars kennis zodat dubbele registratielast voor cliënten en EVV'ers wordt voorkomen.

Met betrekking tot het takenpakket inhoudelijk belangenbehartiger – bewindvoerder kunnen externe partijen worden ingeschakeld als De Kern en Carinova om de aanmeldingsformulieren in te vullen.

Voor de persoonlijke benadering en het takenpakket is afgesproken dat de verwachtingen van de rollen van zowel de cliënt als de bewindvoerder als de EVV'er vooraf expliciet worden gemaakt. Hiervoor is een format ontwikkeld dat wordt gehanteerd bij de begrotingsgesprekken 2012. Ook zullen EVV'ers en bewindvoerders meer met elkaar communiceren. In januari 2012 zijn samen met regionale partners voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd om duidelijk te maken wat cliënten in de huidige situatie bij bezuinigingen en verschralingen toch geboden kan worden.

Bijlage K: Positief gedeeld door negatief en gelijkblijvend per kostenplaats

Afdeling	Juli	December
0300 Team PDC Hardenberg	0,00	0,00
0350 Team LBZ Basiszorg ACT	0,00	0,00
0420 Team LBZ Basiszorg Grasdorpstraat	0,00	0,00
0430 Team LBZ Basiszorg Zwolle Zuid	0,00	0,00
0440 Team PDC Monumentstraat	0,00	8,33
0450 Team LBZ Basiszorg Steenwijk	0,00	8,33
0500 Team Behandeling Ouderen	0,00	1,39
0550 Team Neuropsychiatrie	0,00	0,00
0710 Team LBZ High Care	0,00	0,00
0730 Team Zorgappartementen	0,00	0,00
0740 Team Sociowoningen	3,50	0,00
0750 Team LBZ Low Care	0,00	0,00
0952 Circuit Ouderen	0,00	0,00
2230 Team PDC Bagijnenstraat	1,17	0,52
5000 Bestuur Stichting MDV de Kern	0,00	0,00
50112 Team Ouderen Almelo	0,00	4,17
50701 Circuit LBZ	0,00	0,00
50704 Team Persoonlijkeheidsproblematiek 2	7,69	0,00
50705 Team BW De Brugstee	0,00	8,33
51502 Team Opname Volwassenen 2	0,00	4,17
51503 Team Opname Volwassenen 1	0,00	0,00
51504 Team Opname Volwassenen 3	21,00	4,17
51505 Team Opname Ouderen 2/3	0,00	0,00
51506 Team Opname Ouderen 1	0,00	0,00
51511 Team Psychiatrisch Medische Unit	0,00	0,00
51703 Team Esquirol A	0,00	0,00
51707 Team Tollerink	0,14	0,15
51711 Team Workhome Autismehulpverlening	0,00	0,00
51712 Team Orthopsychiatrie OPW	0,00	0,00
51715 Team Gerontopsychiatrie Vierkant	0,00	0,00
51717 Team Gerontopsychiatrie Driehoek	1,75	12,50
51719 Team BW Bagijnenstraat	0,00	2,08
51721 Team BW Scholierstraat	0,00	4,17
5420 Team Noord	0,00	4,17
5430 Team Sociaal Raadslieden	7,69	0,00
55515 Team Inkomensbeheer	4,67	0,00
58022 Team gesloten opname	7,00	0,00
bestuur Wartburg	7,00	2,08
(leeg)	7,69	0,5

Bijlage L: Typering voormalige fusieinstelling

All		(Alles)			
Aantal van Veranderd			Maand		
WB contact	Fusieinstelling	Zelf	T1, Juli	T2, September	T3, December
Ja	Adhesie	Denk er over na en weet het nog niet	3,77%	11,24%	5,26%
		Kritisch	18,87%	17,98%	18,42%
		Positief	17,92%	17,98%	26,32%
	Totaal Adhesie		40,57%	47,19%	50,00%
	Zwolse Poort	Denk er over na en weet het nog niet	0,00%	2,25%	1,32%
		Kritisch	2,83%	1,12%	1,32%
		Positief	0,94%	2,25%	2,63%
	Totaal Zwolse Poort		3,77%	5,62%	5,26%
	(leeg)	Denk er over na en weet het nog niet	0,94%	0,00%	0,00%
	Totaal (leeg)		0,94%	0,00%	0,00%
Totaal Ja			45,28%	52,81%	55,26%
Nee	Adhesie	Denk er over na en weet het nog niet	4,72%	5,62%	5,26%
		Kritisch	1,89%	3,37%	0,00%
		Niet mee bekend	6,60%	2,25%	5,26%
		Positief	6,60%	7,87%	7,89%
	Totaal Adhesie		19,81%	19,10%	18,42%
	Zwolse Poort	Denk er over na en weet het nog niet	8,49%	11,24%	6,58%
		Kritisch	7,55%	4,49%	10,53%
		Niet mee bekend	16,98%	7,87%	5,26%
		Positief	0,00%	4,49%	3,95%
	Totaal Zwolse Poort		33,02%	28,09%	26,32%
	(leeg)	Denk er over na en weet het nog niet	0,94%	0,00%	0,00%
		Niet mee bekend	0,94%	0,00%	0,00%
	Totaal (leeg)		1,89%	0,00%	0,00%
Totaal Nee			54,72%	47,19%	44,74%
Eindtotaal			100,00%	100,00%	100,00%

Bijlage M: Typering functie

All	(Alles)					
Aantal van Veranderd	Maand		Type functie			
	T1, Juli		T2, September		T3, December	
Zelf	Management	Verpleegkundigen	Management	Verpleegkundigen	Management	Verpleegkundigen
Denk er over na en weet het nog niet	18,18%	17,39%	50,00%	28,40%	25,00%	17,65%
Kritisch	18,18%	33,70%	25,00%	27,16%	25,00%	30,88%
Niet mee bekend	36,36%	22,83%	0,00%	11,11%	0,00%	11,76%
Positief	27,27%	26,09%	25,00%	33,33%	50,00%	39,71%
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%